نموذج ترخيص

أنا الطالب : أمثال محمد راشد العريفان . أمنح الجامعة الأردنية و / أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراة المقدمة من قبلي وعنوانها.

استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية.

وذلك لغايات البحث العلمي و/ أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و/ أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: امثال محمد العريفان .

التوقيع:

التاريخ: 13/8/2018م.

استراتيجيَّة مُقْتَرِحَةُ لإِدَارَةِ الأَزْمَاتِ الإِدَارِيَّة فِي مؤسسات التعليم العالي الْكُوَيْتِيَّةَ فِي ضُوْء مَعَايِيرِ الْقِيَادَة الاستراتيجيَّة

إعداد

أمثال حمد راشد العريفان

المشرف

الأستاذ الدكتور اخليف يوسف الطراونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في

الإدارة التربوية

كلية الدِّراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، 2018

قرار لجنة المناقشة

نوقشـــت هذه الأطروحة بعنوان: (اســـتراتيجيَّة مُقْتَرِحَةُ لإِدَارَةِ الأَزْمَات الإِدَارِيَّة فِي مؤســـســـات التعليم العالي الْكُوَيْتِيَّةَ فِي ضَوْء مَعَايِيرِ الْقِيَادَة الاستراتيجيَّة).وأجيزت بتاريخ: 29/ 7/ 2018م.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور اخليف يوسف الطراونة، مشرفاً ورئيساً أستاذ – الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود، عضواً أستاذ – السياسات والقيادة	....
الأستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن الطويل، عضواً أستاذ – الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور عبدالفتاح خليفات، عضواً أستاذ – الإدارة التربوية – جامعة مؤتة	....

الإهـــــــــــداء

إلى من ينام وحده في ذلك القبر البعيد، أبي.

إلى من تخلّت عن الغالي والثمين من أجلي، أمي.

إلى وطني العظيم الكويت.

أُهـدي جهدي المتواضِع

الباحثة

أمثال العريفان

شكـــــر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، وأصلي وأسلم على نبي الخلق و المرسلين، سيدنا محمد وصحبه أجمعين، وبعد:

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والاحترام، للذي أفاض علي بعلمه، وأوسع علي بقلبه أستاذي الدكتور اخليف الطراونة على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة، ولما قدمه من متابعة وإشراف وتوجيه طوال فترة إعدادها، مما كان لها أطيب الأثر في نفسي، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل: الأستاذ الدكتور راتب السعود، والأستاذ الدكتور هاني الطويل، والأستاذ الدكتور عبدالفتاح خليفات، أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم لمناقشة هذه الأطروحة.

وأتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاح أطروحتي هذا واخص بالشكر عائلتي اللتي ساندتني وأمدتني بالعزيمة فلهم مني عظيم الامتنان والعرفان، ولكل من ساندني في هذه الأطروحة.

الباحثة

أمثال العريفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

استراتيجيَّة مُقْتَرحَةُ لِإدَارَةِ الأَزْمَاتِ الإِدَارِيَّة فِي مؤسسات التعليم العالي الْكُوَيْتِيَّةَ فِي ضُوْء مَعَايِيرِ الْقِيَادَة الاستراتيجيَّة

إعداد

أمثال حمد راشد العريفان

المشرف

الأستاذ الدكتور اخليف يوسف الطراونة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجية لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وفق معايير القيادة الاستراتيجية للعام 2018 في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية وذلك من خلال تعرُّف واقع إدارة الأزمات الإدارية فيها. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التطويري، وقد بلغت عينة الدراسة 369 عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين أعضاء هيئة التدريس الذي شغلوا مناصب إدارية أو عملوا بالهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة للدراسة والمؤلفة من ثلاثين فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: المجال الأول قبل حدوث الأزمة والمجال الثاني كيفية التعامل مع الأزمة والمجال الثالث اختيار الاستراتيجية.

وقد توصلت الباحثة إلى وضع استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية وفق معايير القيادة الاستراتيجية، وتوصي الباحثة بتعزيز جهود القادة التربويين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي في تطوير سياسات وأنظمة إدارة الأزمات الإدارية فيها ، ونشر ثقافة إدارة الأزمات لهياكلها التنظيمية، وتبنِّي مبدأ التدريب والتعليم المستمر للقياديين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لاكتساب مهارات إدارة الأزمات والقدرة على مواجهتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، القيادة الاستراتيجية.

الفصل الأول

مُشكلة الدِّراسة وأهميتها

المقدمة

عانت البشرية خلال القرن الماضي أزماتٍ مختلفة تمثّلت في الحربين العالميتين: الأولى والثانية، متزامنةً أيضًا مع كسادٍ اقتصاديٍّ في العام 1929، وتلا ذلك أيضًا أزمات بيئية واقتصادية واجتماعية وتربوية مختلفة تمثلت بحربي الخليج: الأولى والثانية. وفي السنوات العشرة الأخيرة شهدت منطقة الشرق الأوسط أزمات مختلفة في دول ما سمي بـ"دول الربيع العربي" وآخرها ما تعانيه دول الخليج العربي فيما بينها من أزمات.

ومن خلال متابعة الباحثة لكتابات مختلفة وقراءات متعددة في الأدب التربوي والإداري، خلصت إلى أنّ كل ما في الكون قد يُواجه عددًا من الأزمات المتنوعة الأسباب والاتجاهات والنتائج المختلفة أيضا ،مع القدرة على التنبؤ بها. ولأن كل شيء منفرد يُواجه هذا العدد من الأزمات، فمن المتوقع أن تواجه مُؤسَّسات التَّعليم العالي بوجهٍ عام ، والجامعات بوجه خاص أزمات تعيق أداء العملية الإداريَّة والوصول للأهداف المنشودة، فهناك العديد من الأداءات الخاطئة أو المشكلات أو نقص المعلومات التي يُمكن التنبؤ عن طريقها بحدوث أزمات قريبة أو بعيدة المدى، إذ يُمكن اختصارها بـ أزمات: تشغيلية؛ وتكنولوجية ومهنية واقتصادية واجتماعية وتعليمية وبيئية ونفسية وطلابية. وقد عرّف الباحثون الأزمَّة بتعريفات مختلفة اتفقوا في جزء منها وتعارضوا في جزء آخر، في حين أن (بطاح، 2006) قام بـ "التفريق بين ثلاثة مُصطلحات غالبا ما يتم تداولها عند الحديث عن الأزمة، وهي الأزمة، والمشكلة، والكارثة، وإذا كنا قد اتفقنا على أن الأزمَّة (Crisis) هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التَّعامل معه، فإن المُشكلة (Problem) هي عائق يحول دون تحقيق الهدف، وأما الكارثة (Catastrophe) أو النكبة (Disaster) فهي حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها جزءٌ ماديٌّ أو معنويٌّ أو كلاهما معا".

إن مُؤسَّسات التَّعليم العالي، ممثلةً بالجامعات والمعاهد، جزءٌ من المنظومة التعليمية والتربوية التي استهدفتها أزمات مختلفة ؛فقد انعكس ذلك عليها، مع وجود تراجعٍ في أداء هذه المُؤسَّسات ما انعكس سلبًا على المستويين: الإداري والتحصيلي. وقد أشار الخضيري (1993) إلى مسببات الأزمات التي يُمكن أن تواجهها المُؤسَّسات مثل "سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء

التَّقدير والتقييم، الإدارة العشوائية، الرغبة في الابتزاز، اليأس، الإشاعات، استعراض القوة، الأخطاء البشرية، الأزمات المخططة، تعارض الأهداف ".

ولا يُمكن لسبب واحد منفرد من تلك الأسباب أو غيرها، أن يكون هو الباعث الرئيسي للأزمة، وإنما عندما يجتمع مع مسببات أخرى قد تساعد على أن يكون عاملاً رئيسياً ،أو أن يكون جزئياً للأزمة، وذلك يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي تدير هذا العمل والأسلوب الإداري والقيادي التي تعمل من خلاله، ونظرًا لأن للأزمات أسبابًا مختلفة ترتبط كل منها بطبيعة العمل والظروف المحيطة، إلاّ أنها دائمًا تمر بمراحل محددة وهي المرحلة الأولى ما قبل الأزمة والثانية مرحلة الأزمة والأخيرة مرحلة ما بعد الأزمة.

إنَّ فكرة الأزمات لم تكن يومًا فكرةً مفاجئةً ؛ بل هي فكرة أصيلة داخل المُؤسَّسات ومتجدّدة الحدوث ما دامت المُؤسَّسات قائمة، فكما أشار سابقا كلٌّ من (إيان متروف وغس أناغنوس، 2011)، "باختصار لم تعد الأزمات معلما شاذاً، أو نادراً أو عشوائياً في مجتمع العصر الحديث، ولكنها جزء من نسيج المُجتمع المعاصر. وجميعنا في كل مكان نتأثر يوميًا بالأزمات كبيرة كانت أو صغيرة، وبالتالي يجب علينا جميعًا سواء كنا نعمل في مُؤسَّسات كبيرة أو غير ذلك أن نفهم لماذا أصبحت هذه الأزمات معلمًا أساسيًا من معالم عالم اليوم، وأن نعرف ما يجب عمله للتخفيف من أثر هذه الأزمات كما يجب أن نفهم ما هو المطلوب من المُؤسَّسات الكبيرة لتوفير أكبر قدر ممكن من الأمان وتخفيض احتمالية ظهور الأزمات قدر الإمكان".

إنَّ الحديث عن جامعة الكويت - الجامعة الأم - التي كانت مرافقها الجامعيَّة المختلفة، ومعايير جودة الدِّراسة فيها تماثل كبريات الجامعات العالمية، إلا أنه لوحظ في الآونة الأخيرة تراجع في هذه المنظومة التعليمية والتربوية التى طالما حلُم قادة التَّعليم العالي المتعاقبون على الإبقاء عليها في القمة.

ف بالرغم من الاستقرار السياسي التي تشهده دولة الكويت ، وتوافر أعدادٍ من خريجي جامعة الكويت والجامعات العربية والعالمية المرموقة وبالرغم من توافر الموارد الماليَّة الكافية لانجاح مشاريعها الأكاديمية؛ إلا أنَّ هناك جوانب قصورٍ تعتري القرار السياسي الأكاديمي في الكويت. وخير مثال على ذلك؛ اقتراح إنشاء جامعة الشدادية في العام 1986، لتكون ثاني جامعة حكومية في دولة الكويت، إلا أن هذا الأمر لم يُنفّذ، ما انعكس سلبًا على مسيرة جامعة الكويت وسمعتها، واضطرارها لقبول أعداد أكبر من طاقتها الاستيعابية.

لقد أشارت جامعة الشدادية التي أُصدر بها مرسومٌ أميري للتنفيذ عام 2004 والذي إلى الآن لم يُنفّذ؛ بوضوح إلى حجم الأزمَّة الراكدة في العملية الإداريَّة الكويتية والتي إذا ما تم الالتفات إليها بجدية، فإنها ستعصف بنوعية التَّعليم الكويتي الذي كان ينعم به المواطنون والوافدون في جامعة الكويت على حد سواء.

فالحلول التي رافقت مؤسسات التعليم العالي الكويتية الحكومية، كانت حلولاً أدَّت إلى تزايد أضرار الأزمة، سواء من خلال رفع نسب القبول لتقليل الأعداد أو من خلال فتح الباب أمام الجامعات الخاصة، والجامعات العالمية، لولوج أسواق الكويت التعليمية، إلاّ أنها لم تعالج أصل أو أسباب المشكلة، فما تقدّم سوّغ للباحثة القيام بهذه الدراسة "استراتيجيَّة مُقْتَرِحَةُ لِإدَارَةِ الأَزْمَاتِ الإِدَارِيَّة فِي مؤسسات التعليم العالي الْكُوَيْتِيَّةَ فِي ضُوْء مَعَايِيرِ الْقِيَادَة الاستراتيجيَّة ".

مُشكلة الدِّراسة وأسئلتها:

فبالرغم من ارتفاع المستوى الاقتصادي للأسر الكويتية مقارنة بباقي الدول العربية ودول العالم، إذ بلغ متوسط دخل الفرد الشهري" للموظف الكويتي 1470 دينار كويتي لعام 2016 " رمضان (2017)، ووجود الكثير من الكفاءات و القامات الأكاديمية و التربوية الكويتية المؤهلة لتثبيت أركان مؤسسات التعليم العالي والتي تستطيع معالجة أزماتها و النهوض بمؤسسات التعليم العالي لتواكب الجامعات العالمية و تلبي طموح الكويتيين التى ما فتِئت إلاّ أن تكون في القمة، إن عدم ظهور مؤسسات التعليم العالي في الكويت باستثناء جامعة الكويت ضمن تصنيف الجامعات العالمية وغيرها من التصنيفات يدل على وجود قصور وتراجع إداري للوصول إلى تلك المعايير العالمية أو تحقيق بعضا منها، و تظهر جامعة الكويت كمؤسسة تعليمية كويتية وحيدة في جميع التصنيفات لتحتل المركز من 700 إلى 749 لعام 2018 في تصنيف مؤسسة كيو أس، بينما يوجد مشاركة واسعة للدول الشقيقة الخليجية والعربية واحتلالها للمراكز الأولى عربيا وضمن المركز 200 عالميا.

ومع ما تتمتّع به دولة الكويت من استقرار سياسي ودعم حكومي لمؤسسات التعليم العالي ووفرة الموارد المادية والبشرية ووجود الكوادر الأكاديمية المتقدمة وتحضّر وتقدم المجتمع بكافة أطيافه ؛ إلاّ أنه ثمّة تراجع أكاديمي مستمر لمؤسسات التعليم العالي ،و عدم تنوع في التخصصات بما يتلاءم مع سوق العمل، وقلة أعداد المقاعد السنوية في جامعة الكويت وبعض مؤسسات التعليم العالي الأخرى مقارنة مع عدد الطلاب المتقدمين، إضافة للتأخر في افتتاح جامعة الشدادية كفرع ثانٍ لجامعة الكويت، وكذلك البيروقراطية الإدارية في بعض مؤسسات التعليم العالي

الكويتية مما أدى إلى إحباط العاملين خاصة أعضاء هيئة التدريس فيها، وافتقار وجود الأساليب القيادية والمهارية لحل المشكلات وإدارة الأزمات المستمرة، ومن هذا المنطلق سعت الباحثة أن تحدد دراستها في اقتراح استراتيجيَّة لإدارة الأزمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليات مواجهة الأزمات في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسِّطات درجات تقدير أفراد عيِّنة الدِّراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليات مواجهة الأزمات تُعزى لمتغيرات المركز الوظيفي، سنوات الخبرة و نوع مؤسسة التعليم العالي؟
3- ما الاستراتيجيَّة المناسبة لإدارة الأزمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؟
4- ما درجة ملاءمة الاستراتيجيَّة المقترحة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر الخبراء؟

أهداف الدِّراسة:

هدفت الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تعرُّف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لمهارات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجية.
2- الكشف عن دلالات الفروق بين مُتوسِّطات درجات تقدير أفراد عيِّنة الدَّراسة، لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في دولة الكويت، لمهارات إدارة الأزمات تُعزى لمتغيرات المركز الوظيفي وسنوات الخبرة ونوع مؤسسة التعليم العالي في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية.
3- تطوير استراتيجيَّة لإدارة الأزمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.

أهميَّة الدِّراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في مساعدة أعضاء هيئة التدريس والهيئات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في نشر ثقافة إدارة الأزمات لديهم، وتوفير مناخ تنظيمي قادر على التعامل مع مختلف أنواع الأزمات.

استفادة مؤسسات التعليم العالي الأخرى في الأعوام القادمة من هذه الدراسة لما تقدمه من استعراض لعديد من الأساليب للتعامل مع إدارة الأزمات الإدارية، وكيفية تهيئة القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وتدريبها على المهارات اللازمة والقدرات الاحترافية في إدارة ومعالجة الأزمة.

كما أن هذه الدراسة تأتي متزامنة مع الاهتمام المتزايد بإدارة الأزمات في المجتمعات عامة، وفي مؤسسات التعليم خاصة، وكذلك تأتي استجابة لتوصيات الدراسات السابقة في إيجاد الحلول والآليات التي تسهّل عمليات تحديد إطار ومستوى الأزمات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي.

مُصطلحات الدِّراسة:

تتمثل مُصطلحات الدِّراسة في المُصطلحات الآتية:

إدارة الأزمات: ويُقصد بها مُجمل الجُهود والتَّهيئة الإداريَّة لمُواجهة الأزمَّة المحتملة أو الفعلية من خلال التخطيط، والتنظيم، والرقابة، على جميع المتغيرات المساهمة في حصول الأزمة، ومحاولة السيطرة عليها وتوجيهها، بما يخدم التخفيف من الأزمَّة أوإزالتها. (الهزايمة، 2004).

مهارات إدارة الأزمات: ويُقصد بها المهارات والأساليب والفُنون التي يتخذها القائد الإداري في مواجهة الأزمات أثناء حدُوثها أو قبل وقوعها.

مؤسسات التعليم العالي الكويتية: وهي كل مؤسسة تعليمية معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية تمنح درجة علمية بعد الثانوية العامة سواء كانت دبلوم أو بكالورويس، وهي جامعة الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، الجامعة العربية المفتوحة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة الأمريكية، الكلية الأسترالية، كلية بوكسهل ، كلية الكويت للعلوم والتكنولوجيا، كلية القانون العالمية.

الاستراتيجية: منهج أو خطة أو معادلة من طرفين. خيري (2014).

القيـادة الاسـتراتيجية: هـي مُجمـل الجهـود القياديَّـة القـادرة علـى التـأثير فـي الجماعـات، لتحقيـق الأهداف المنشودة للمنظمة، وفق أهداف استراتيجيَّة وتخطيط استراتيجي، والتـي تتلخص بـالرؤيـة المشتركة، والرسـالة المبتكـرة، وتمكين العـاملين، ومواكبـة التغييـر، والإبـداع الإداري، والتخطـيط والأداء الاسـتراتيجي، والمسـاءلة والتقييم المسـتمرين، والقدرة علـى مواجهـة الأزمـات، والتحـدي والحماس، والاتصال والتواصل الفاعليْن.

حدود الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

- **الحدود البشرية**: تم تطبيق هذه الدراسة الحالية على القياديين وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2018م، في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.
- **الحدود المكانية:** تتحدد هذه الدراسة بمؤسسات التعليم العالي الكويتية التالية:
    - جامعة الكويت.
    - الجامعة العربية المفتوحة
    - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
    - كلية بوكسهل
    - كلية القانون العالمية
    - كلية الكويت للعلوم والتكنولوجيا

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يشتمل هذا الفصل على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات الإدارية و القيادة الاستراتيجية، فضلاً عن نبذة عامة عن إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على الموضوعات المتعلقة بإدارة الأزمات والقيادة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، وذلك على النحو الآتي:

- الأزمة:

تنوَّعت مفاهيم الأزمَّة بحسب الدائرة التي تشغلها، وعانت الكثير من الخلط بينها وبين مفهوم الكارثة، والصراع، المُشكلة والخطر، فكان التعبير عن الأزمَّة في بعض المُصطلحات بأنَّها مُشكلة والتعبير عن الخطر في بعض المُصطلحات بأنَّها أزمة، مما أدَّى إلى نوع من عدم الفهم الدقيق للمعاني السَّابقة بما فيهم الأزمَّة.

- مفهوم الأزمة:

فهي في مُعجم المعاني الجامع للغة العربية " شدَّة وضيق" (معجم المعاني)، وفي قاموس Oxford" تحوّل، مرحلة الخطر والنقطة الصعبة".

أمَّا الأزمَّة في مُعجم مُصطلحات العلاقات العامة هي "موقف خارج السيطرة، وتحوّل فُجائي عن السُّلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويُؤثر على النظام العام للمجتمع، وأنَّ مُواجهة هذا الموقف يتطلّب اتخاذ قرار مُحدّدٍ وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد. وهي أيضًا من جانب إداري بحْت، "وقوع المُنشأة تحت ضغط حادٍّ ،وفُقدان الإدارة في المنشآت لقدرتها على اتخاذ القرار الصَّحيح وانتشار الشائعات والمُبالغات داخل المُنشأة ، فضلاً عن تضارب قرارات الإدارة وتعارضها".

وقد عرّف Lerbinger (1997) مفهوم الأزمَّة بأنَّها Big trouble that arises suddenly، وأضاف إبراهيم(1997) للأزمة عُنصر المُفاجأة إذ يُعرِّفها بأنَّها "حدث مُفاجئٌ غير مُتوقع تختلط فيه الأسباب بالنَّتائج، وتتلاحق الأحداث بسرعة ، مما يزيد من غُموض الموقف ومن ثَمَّ صُعوبة اتخاذ القرار المُناسب"، بينما اكتفى الحريري(2012) بوصف الأزمَّة على أنَّها حالة حرِجة أو مُشكلة حاصِلة داخل المُؤسَّسات فقال هي "مُصطلح عِلمي يُعبِّر عن الحالة الحرِجة والموقف الطارئ والمُشكلة الحاصِلة والواقعة والنّكبة التي وقعت وحلَّت بهذه المُنظَّمة أو المُؤسَّسة أو الشَّركة أو الهيّئة".

ووافق مفهوم أبو قحف (2002) عُنصر المُفاجأة والذي يُعتبر المُؤشِّر الأول للأزمة فقال أنها: "حدث أو موقف مُفاجئ غير مُتوقَّع يُهدّد قُدرة الأفراد أو المُنظَّمات على البقاء. وهي كل ما لا يُمكن توقُّعه أو التَّفكير فيه سواء من أحداث أو تَصرُّفات تُؤثر وتُهدّد بقاء الناس ومُنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية".

ويُعرّفها الخضيري(1993) بشكل تفصيلي وشامل بأنها: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أُصيب بها، وقُصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل مُتلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مُستقبلاً من الأزمَّة وفي الأزمَّة ذاتها".

إنَّ الكثير من مفاهيم الأزمَّة في الأدب السابق، قد تناولت الجانب الإداري والعملي لأضرار الأزمَّة والوصف الدقيق لها بعيدًا عن الأضرار النفسيَّة للعاملين والقادة في المُؤسَّسة، فقد تطرّق Fink (1986) للأضرار النفسيَّة والحياتية على العاملين في المُؤسَّسات التي تُصيبها الأزمَّة على الصعيدين الشخصي والعملي فقال "من الضَّروري تذكر أن ما يحدث في عالم الأعمال يُؤثّر على ما يحدث في حياتنا الشخصية، وفي المقابل، من المُمكن أن تُؤدي الأزمات الشخصية إلى تشويش الفكر، مما يُؤثّر في عمليَّة اتخاذ قرارات في العمل؛ وببساطة، ترتبط الحياة الشخصية بالحياة العملية والأزمات المحتملة بالأحداث التي يرتبط كل منهما ارتباط وثيقاً، إذ يُؤثّر كل منهما على الأخ، وفي بعض الأحيان قد يتغذى أحدهما على الآخر.

إن الأزمَّة دائرةٌ تتَّسع بشكل مستمر ما دامت، ولا يُمكن القول أنّ ضررَها محدودٌ بحدود جهة عمل المُؤسَّسة، بل هي تُأخذ مجرىً أفقياً وعمودياً في دائرتها نزولاً عند تأثيرها بالعاملين والبيئة الداخليَّة، وصعوداً حتى يخترق تأثيرها ليصل القادة إلى البيئة الخارجيَّة وهي المُجتمع المحيط بالمؤسسة، فتعرّفها الباحثة بأنَّها رأس الجبل الجليدي الفاصل بين الوضع الراهن وتقدّم

المُؤسَّسة، والذي بدوره يُعيق تقدُّم العمل الإداري والوصول للأهداف ويشل الحركة فيه، مما يؤدي إلى التَّوقف المؤقت والخسائر المترتبة على صعيد البيئة الداخليَّة والخارجيّة للمؤسسة فضلاً عن الأضرار النفسيَّة للعاملين والأضرار المادية للمؤسسة ذاتها .

- **خصائص الأزمة:**

تشمل الأزمَّة عِدَّة سمات أو مُؤشرات تحدث بشكل سريع ومتعاقب داخل المُؤسَّسات منها ما أشار إليها الهزايمة(2004) وهي "عُنصر المفاجأة، والتَّعقيد والتشابك، ونقص المعلومات والخوف والقلق الحيرة والتَّردد في التصرف."، أما البريخت (1998) فقد حدَّد خصائص للأزمة بالآتي:

1- المفاجأة sudden.
2- نقص المعلومات Lack of information.
3- تصاعد الأحداث Events acceleration.
4- فقدان السيطرة Loss of control.
5- حالة الذعر Panic.
6- غياب الحل الجذري السَّريع Absence of quick solution.

وأيضًا من الخصائص التي أضافها Juneja (2018):

1- أحداث متتالية تؤدي إلى الإضرار بالنظم.
2- الأزمة تظهر بشكل غير متوقع.
3- تؤدي إلى شعور العاملين بالخوف أو التهديد.

اتَّفقت خصائص الخضيري(1993) للأزمة بما سبق مع إضافة وصف دقيق لتوابع هذه الخصائص على النحو الآتي :

1- المُفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام.
2- نقص المعلومات وعدم وُضوح الرؤية.
3- التعقيد والتَّشابك والتَّداخل والتَّعدد في العناصر والعوامل.

4- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرُّعب من المجاهيل التي يضُمُّها إطار الأزمة، والتي يتضمن جانب منها ما يلي:

- انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
- اشتِّداد جبهة المواجهة واتِّساعِها ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى.
- الدُّخول في دائرة من المجاهيل المستقبليَّة التي يصعُب معرفتها أو حسابها بدقَّة."

اجتمعت الخصائص المُختلفة السَّابقة على حقيقة فجائية الأزمة، بالإضافة إلى نقص المعلومات داخل الجِهات الإداريَّة وحالة من التَوتُّر التي يُمكن أن تصل إلى الذعر، بالإضافة إلى التَّعقيد والتَّشابك والتَّداخل في العناصر والعوامل المؤدية إلى الأزمة، الجدير بالذكر أن فجائية الحدث في المُؤسَّسات قد لا يكون لبعض الأفراد والجماعات أزمة، ولو اجتمعت جميع الخصائص السَّابقة فيه، وذلك يرجع إلى نسبية مفهوم وخصوصية الأزمَّة في المُؤسَّسات المختلفة.

- **أنْواع الأزمة:**

أتاحَ الانفجار التِّقني والمعلوماتي والتَطَوُّر السَّريع الذي يشهده علم الإدارة والقيادة، الفرصة لحدوث الأزمات بشكل مستمر ومتتابع، وتنوّعها بحسب عمق الأزمَّة أو حجمها، ومدى تأثيرها، فمنها ما تناوله الخضيري (1993) من أنواع الأزمَّة ولكن وفق تصنيفات مُعيَّنة كالآتي:

1- تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- الأزمة في مرحلة النمو.
- الأزمة في مرحلة النُّضج.
- الأزمة في مرحلة الانحسار.
- الأزمة في مرحلة الاختفاء.

2- تصنيف الأزمات من حيث معدَّل تكرار حدوثها:

- أزمات ذات طابعٍ دوريٍّ متكرر الحدوث.
- أزمات ذات طابعٍ فُجائيٍّ عشوائي غير مُتكرِّر.

3- تصنيف الأزمات من حيث عُمق الأزمة:

- أزمات سطحيَّة غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمات عميقة مُتَغَلْغِلَة جوهريَّة هيكلية التأثير.

4- تصنيف الأزمات من حيث شدّتها:

- أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعُب مواجهتها.
- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

5- تصنيف الأزمات من حيث الشُمول والتَّأثير:

- أزمات عامَّة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
- أزمات خاصَّة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة.

6- تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

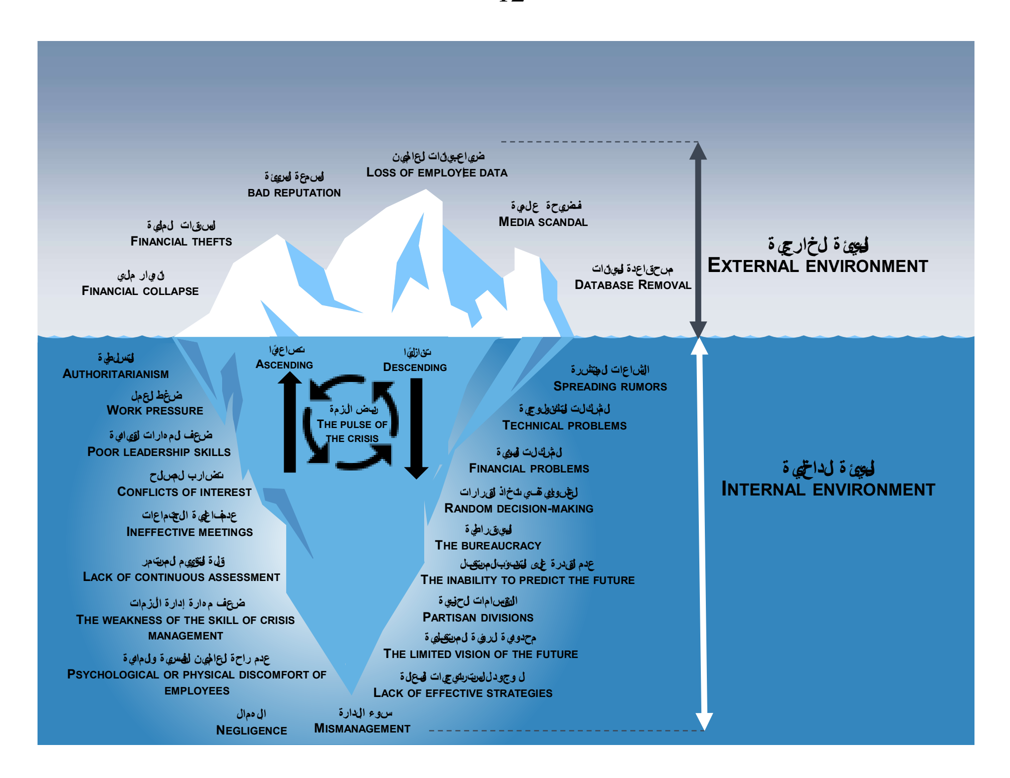
- أزمات ماديَّة.
- أزمات معنويَّة.
- أزمات تجمع بين النوعين السابقين.

7- تصنيف الأزمات من حيث المستوى:

- أزمات على المستوى القومي للدولة.
- أزمات على مستوى الوحدة الإنتاجية والمشروع.

- أسْبَاب نُشوء الأزْمَة:

تختلف الأزمات بِحَسب نوعها وحجمها؛ ولكنها تتشابه بأنّ لِكُل أزمة سبباً وبوادر ومُؤشرات إنذار؛ إذا ما تم تجاهلها أو لم يكن استعداد المُؤسَّسة كافٍ لمواجهتها، منها ما ذكره كلاً من الهدمي ومحمد (2007) "سوء الفهم Misconception، سوء الإدراك Lack of perception، سوء التَّقدير والتَّقييم Lack of evaluation، الإدارة العشوائيَّة Random Management، الرغبة في الابتزاز Desire of black mail، اليأس Disperse، الإشاعات Rumors، استعراض القوة Show of strength، الأخطاء البشرية Human Mistakes، الأزمات المخطَّطة Planned crisis، تعارُض الأطراف Conflict of parties، تعارُض المصالح Conflict of interests. وفي الشكل التالي توضيح لما سبق:



شكل رقم (1) أسباب الأزمَّة الإدارية (تصميم الباحثة)

ومن الأسباب المؤدية إلى الأزمات ما ذكره Juneja (2018):

1 - خلل تكنولوجي.

2 - اختلاف العاملين فيما بينهم، أو الإضراب.

3 - العنف، الإرهاب أو السرقة داخل المنظمة.

4 - إهمال مشكلة بسيطة تؤدي إلى أزمة.

5 - المخالفات الحكومية مثل الرشوة.

6 - عدم قدرة المنظمة على دفع مستحقاتها للبنوك.

- **مراحِل الأزْمَة:**

تعدَّدت المراحل التي تمرُّ بها الأزمَّة وتنوَّعت، مع تِكرار ثلاث مراحل ثابِتة كما ذكرها قاسم(2014):

1- **ما قبل الأزمَة:** وتمثل فترة مُحدَّدة غير ظاهرة تسبق الأزمة، وتظهر عِدَّة سلوكيات ضمن هذه المرحلة مثل انعدام الكفاءة في أداء العمل، والإنكار الذي يُساعد على تراكُم المُشكلات دون الاعتراف بِخُطورتِها ،والخَوف والغَضَب الذي يَظهر من خلال تَبادُل الاتهامات التي تُسبب الصِّراعات وتفجُّر الأزمة.

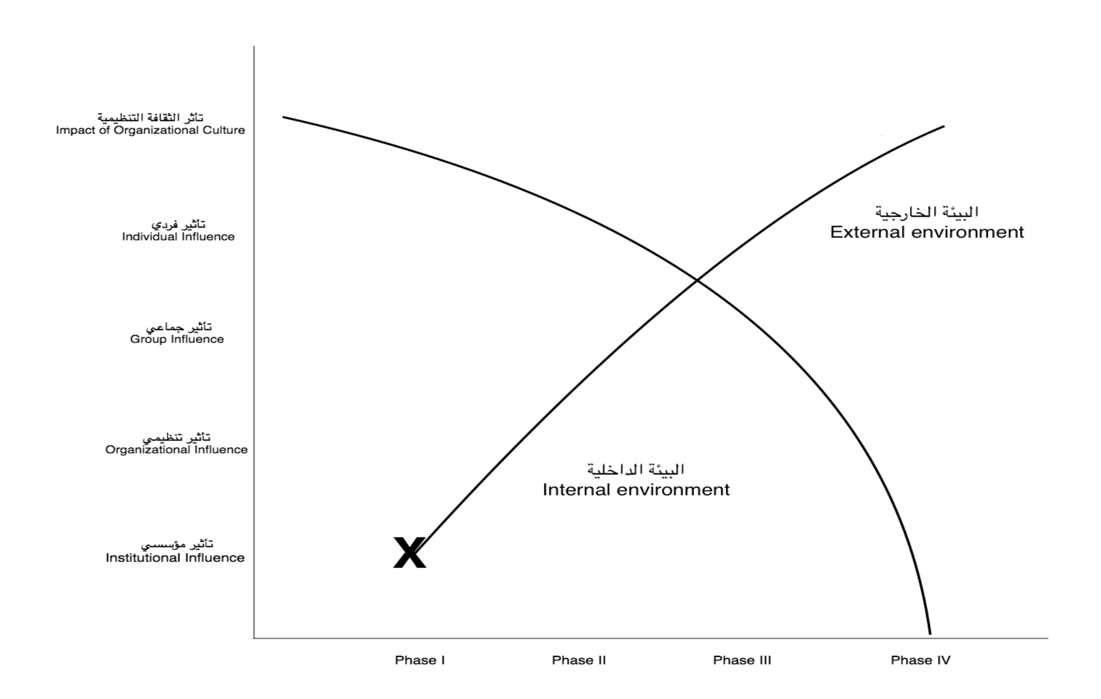
2- **مرحلة الأزْمَة:** وهي مرحلة اللاعودة للوضِع السَّابق، وتمتاز بالسُرعة والحدَّة ،وبالتدفق السَّريع للأحداث. إذ تحدث الأزمَّة ويرتفع حجم تأثيرها، وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المُؤسَّسة، وأصحاب المصالح، وكسبْ الوقت واتخاذ تدابير علاجية، إذ لمْ تُجْدِ التدابير الوقائيّة، ولن يُجديَ نفعًا هنا دورُ المديرين والمخطّطين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادات المُنفردة.

3- **مرحلة ما بعد الأزمَة:** وتُعرف بالمرحلة الأخيرة من الأزمَّة غير المدارة بِشكل صحيح، إذ يَتُم ملاحظة مشاعِر الصدْمَة وعدَم التَّأكد، ولابُد من فريق لإدارة الأزمَّة لإيجاد الحلُول واتخاذ إجراء فاعِل، أو تنْتَقِل المُؤسَّسة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التَّصفية أو الاندماج."

وعلى الرَّغم من تحديد هذه المراحل كمراحل أساسيَّة تمرُّ فيها الأزمات، تناولت آراء أُخرى المراحل التفصيليَّة التي تمُرّ بها الأزمة، كما أشار الخضيري(1993) لمراحل الأزمَّة على النحو الآتي :

1- مرحلة بؤرة الأزمة.
2- إيجاد المَناخ المحابي أو توافره.
3- استخدام العوامِل المُساعدة.
4- عدم الاحساس والتغاضي عن بوادر قوى الأزمة.
5- سيادة مظاهر التَوتُّر والقلق.
6- حدوث العامل المرتقب (العامل X).
7- انفجار الأزمة.

تُلاحظ الباحثة من المراحل السَّابقة وصفاً تفصيلياً للأزمة ؛ إذ يبدأ بمصدر خارجي عارض أو بمصدر داخلي غالبا ما يكون تراكمياً، إذ كان التغاضي واللامبالاة والإدارة المغتربة من أكثر العوامل التي طورت الأزمَّة للانفجار، الجدير بالذكر أن المراحل السَّابقة يُمكن أن تزداد أو أن تنقص بحسب المناخ التنظيمي للإدارة وبيئة العمل، بالإضافة إلى تأثير البيئة الخارجيَّة للمؤسسات السلبي أو الإيجابي، إلاّ أنّ لكل مرحلة من هذه المراحل تأثيراً يبدأ بالفرد ثم الجماعة، ثم الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيميَّة للمؤسسة، إلى أن يتعدّى هذا التأثير محيط البيئة الداخليَّة خروجًا إلى البيئة الخارجيَّة، كما هو موضح في الشكل الآتي :



شكل رقم (2): بُعد تأثير الأزمَّة (تصميم الباحثة)

- إدارة الأزمات:

يتشابه مفهوم إدارة الأزمات في كثير من الأدبيات السَّابقة بأنه يشمل الكوارث الطبيعيَّة والأمراض البشرية، وغيرها من الأمور والتي يكون السبب البشري فيها معدوم، ولكن في الحقيقة أن إدارة الأزمَّة يُقصد بها كل الأزمات التي تصيب المُنظَّمات والمُؤسَّسات، وتكون ذات أسباب بشرية، والتي تختلف عن إدارة الطوارئ، وإدارة المخاطِر، التي تختص بالحروب والكوارث والأمراض الوبائية، فكما أشار كلاً من إيان متروف و أناغنوس (2011) عمّا سبق في التالي "بالمقارنة مع إدارة الطوارئ وإدارة المخاطر اللّتين تتعاملان بشكل أساسي مع الكوارث الطبيعيَّة فإن إدارة الأزمات تتعامل مع الكوارث التي يُسببها البشر، مثل قرصنة برامج الحاسوب والتَّلوث البيئي، وعمليات الاختِطاف ، والفَساد والغِش والتَّزييف في المُنتجات والتحرش الجنسي والعُنف في كل مكان. فالكوارث التي يسببها البشر غير حتمية على عكس الكوارث الطبيعيَّة ؛ أي بمعنى أنه يُمكن تفاديها. ولهذا السبب فإن الرأي العام يحارب بشدة المُؤسَّساتِ التي تكون مسؤولة عن ظهور مثل تلك الأزمات"

وأضاف أبو قحف (2002) أن إدارة الأزمات هي " عمليَّة الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخليَّة والخارجيّة التي تهدّد بدرجة خطيرة سمعة المُنظَّمة وربحيتها" .

إنَّ إدارة الأزمات بمفهومها الأشمل هو الذي يقوم على احتمالية حُدوث أزمة، أو حقيقة وجود أزمة حالية تُعاني منها المُؤسَّسة، فإدارة الأزمات ليست فقط خطواتٍ إجرائيةً تلتزم بها الإدارة عند مواجهة الأزمَّة، بل هي عمليَّة مبادأة وتحضير وترقُّب قائمةً على معلومات دائمة التحديث داخل الأقسام المختلفة في المُؤسَّسة ،والتي تُساعد أصحاب القرار في التَّنبؤ بحدوث أزمة وتجنبها قدر المستطاع وفق الكثير من الخِطط الاستراتيجية، فضلاً عن الأساليب القياديَّة التي يجب أن يتمتَّع بها القادة.

تتَّخذ الإدارات بوجه عام مواقف عدة أمام الأزمَّة أوردها بطاح (2006) كالآتي:

1- أن تقف الإدارة موقفًا سلبيًا وتتجاهل الأزمة.
2- أن تُدرك الإدارة حقيقة الأزمَّة ولكنها تفشل في مواجهتها بالأسلوب المُناسب.

3- أن تُدرك الإدارة حقيقة الأزمَّة ولكن قصور الإمكانيات المادية والبشرية يؤديان إلى تفاقم الأزمة.

4- أن تُدرك الإدارة حقيقة الأزمَّة وتقوم بمواجهتها بالأسلوب المُناسب وبشكل سريع للحد من الخسائر".

إن كثيرًا ما تُعاني منه المُؤسَّسات بوجه عام والمُؤسَّسات التربوية بوجه الخصوص هو قصور الإمكانيات والموارد المادية والبشرية، ناهيك عن المهارات التي يجب أن يتميَّز بها القائد الإداري، والصلاحيات المُتاحة للعاملين الإداريين والتي تُعطي روحًا من الثقة أمام الأزمَّة التي تصيب الإدارةَ بوجه عام أو جزءًا منها. "لم يتم تصميم المُؤسَّسات والمُنظَّمات بشكل يمكّنها من التنبؤ بالأزمات أو إدارة الأزمات بفعالية عند حدوثها، ولا تتوفر لديها الآليات والمهارات اللازمة والعنصر الأهم، هو أن مدراء المُؤسَّسات لا يوجد لديهم مهارات التَّفكير والإدارة الحديثة لتجنب الأزمات. وبالتالي فإن جميع المُؤسَّسات بحاجة مستمرة لمراجعة جميع عملياتها وبيئتها الداخليَّة والخارجيّة لالتقاط الإشارات التحذيرية المُبكِّرة لاحتمال ظُهور الأزمات قبل أن يفوت الأوان. وباختصار فإنَّ المُؤسَّسات بحاجة إلى أن تغيُّر دورها من مُستجيب للأزمة إلى ناشطٍ في الكشف عن الأزمَّة قبل حدوثها".

- **مراحل إدارة الأزمات:**

وفي حال نشوء الأزمَّة لابد للإدارة أن تقوم بعدَّة مواقف منها ما ذكرها بطاح(2006) كالآتي:

1- نقل الصلاحيات إلى هيئة مركزيَّة تستطيع السيطرة على الموقف.

2- توزيع العمل على مجموعات داخل الهيئة المركزية بحيث يتكوّن فريقًا متكاملاً ، وبحيث تُعطى له جميع الصلاحيات اللازمة.

3- فتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل وحشْد جميع الإمكانيات للتعامل مع الموقف.

4- إنشاء لجنة عمل ميدانية لتقصي الحقائِق ومُتابعة تنفيذ الخِطط.

وأضاف بطاح (2006) خطوات إدارة الأزمَّة فهي كما يلي:

- توفير معلومات دقيقة لدى المدير.
- التَّثبت من أن ردود الفعل تناسب الفعل كمًا ونوعًا واتجاهًا.
- الاستعداد بعد الرد مباشرة لمُواجهة موقف جديد قد يتَّخذهُ الطرف الآخر.
- إبقاء الهدف الاستراتيجي واضحًا ومحددًا.
- الإدراك الوافي لحقيقة أن أيَّة أزمة تجري في أوضاع وموازين محلية، وإقليمية، وعالمية، لا بدّ أن يضعها صاحب القرار بالحسبان.

فالمراحل السَّابقة التي يجب على كل إدارة اتخاذها يمكن اعتبارها كمواقف مبدئية أثناء الأزمَّة وبعدها ، تعطي صورة حيّة لعملية الإنقاذ الأولية للإدارة، ففي المرحلة الثالثة تم الالتفات إلى الجانب المعنوي الذي تغفله الكثير من الإدارات قبل وأثناء وبعد الأزمة، فالقائد يعي تمامًا حقيقة أن العمل والتَّدريب والتنمية المهارية لجميع العاملين هي السبيل الوحيد لتجاوز ومُواجهة الأزمات، أمَّا في المرحلة الأخيرة وهي التعلم والتي أيضًا قد تغفلها القِيادات والإدارات بعد النجاة من الأزمَّة والعودة للعمل الروتيني إذ يترتّب عليها عمل حلقات النِّقاش والاجتماعات المُتنوعة القائِمة على نظريات العصْف الذهني داخل الإدارة والتعلم من الأخطاء السَّابقة التي أدَّت إلى الأزمة.

أما بالنسبة لـ الخضيري(1993)، فقد لخص المراحل التي تتخذها الإدارات أمام الأزمَّة بالآتي :

1- تقدير الموقف الأزموي.
2- تحليل الموقف الأزموي.
3- التخطيط العلمي للتدخل.
4- التدخُّل لمعالجة الأزمة.

أما مراحل إدارة الأزمَّة يُمكن أن تكون على مستوى الأفراد والجماعات، أما بالنسبة للأفراد فالإداري يستطيع أن يدير الأزمَّة التي تواجهه بعدة أدوات، كما أوردها بطاح(2006) منها "إدارة الوقت Time Management، إدارة المواقف Situation management إدارة الصَّدمات shocks management، إدارة المشاكل problems management، إدارة التوافق Coexistence management، إدارة رد الفعل reflection feedback management".

أما بالنسبة لإدارة الأزمَّة للجماعات متمثلة بالإدارة فهناك عدة طرق مهاريَّة يُمكن للإدارة اتخاذها للتعامل مع الأزمة:

1- الاجتماع الطارئ لجميع أعضاء الإدارة.
2- جمع المعلومات والأسباب والمشكلات التي أدَّت إلى الأزمة.
3- العصف الذهني.
4- التَّخطيط الاستراتيجي.
5- وضْع آليات التَّطبيق والبدائِل.
6- اختيار البديل المناسب والآلية المناسبة.
7- المعالجة.

وقد أشار أبو قحف(2002)"إن إدارة الأزمَّة تتطلب السُّرعة في التَّصرف والاعتراف بالحقيقة، كما أن تحدي الأزمَّة ومُواجهتها أفضل من الهُروب ويجب أن يعترف المُدير بحقيقة أخرى، هي أن عقارب الساعة تدور دائمًا إلى الأمام أو أن الزَّمن لا يعود للوراء أبدًا.

وأضاف أبو قحف قائلاً (2002)، "فالخبراء يقترحون في هذه المرحلة عدَّة إجراءات وقرارات للتعامل مع الأزمات منها:

1- إنشاء مركز خاص للأزمات.
2- تكوين فريق متدرِّب يُسمّى فريق الفرص Opportunity team.
3- تأمين شبكة اتصالات متطورة دائِمة التَّجهيز.

يصل التَّحدي إلى ذرْوَتِه في مرحلة وجود الأزمَّة فعلاً حيث يتطلب الأمر القيام باتَّخاذ أصعب القرارات وأسرعها. فالسمة الرئيسيَّة للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يُطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو الأعمال التي تربُّوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها."

وتأتي بعد تلك المراحل مراحل الجاهزية، ونظم الاتصال، والاستراتيجيات المُناسبة لإدارة الأزمات كما أضافها إبراهيم(1997) وهي كالآتي :

1- غُرفة عمليات إدارة الأَزمات:

حتى يتُم إدارة الأزمَّة بِكفاءة وفعاليَّة، إذ يَجِب أن تَتَّصِف غرفة عمليات إدارة الأزمات بما يلي:

- أن تكون مُزَوَّدة بوسائل الاتصال الفعالة وبالحاسبات الآلية اللازمة لإجراء التحليلات.
- صلاحيتها من حيث الحجم والاتساع لاستيعاب فريق إدارة الأُزمَّة وتوفير جو يَسْمح بِهدوء أعصاب فريق إدارة الأزمَّة ، بالإضافة إلى تمكين فريق إدارة من الرؤية الشاملة للأحداث وتقييمها بسرعة وفاعلية.
- أن تكون الغرفة مُزَوَّدة بالوسائل الإيضاحيَّة اللازمة مثل الخرائط وشاشات العرض.
- أن تكون جيدة التهوية.
- ألاّ يُسهل اختراقها من جانب الأطراف المعادية للمنظمة.

2- نُظم الاتِّصال الخاصَّة بإدارِة الأزمة:

يجب فحص نِظام الاتِّصال بدقَّة للتأكد من عدم وجود أي خَلل به ويُؤدي نظام الاتِّصال إلى تدفق البيانات على النحو الآتي :

- بيانات من القمة إلى قاعدة المُنظَّمة؛ ممثَّلة في الأوامر والتوجيهات والتعليمات الإداريَّة التي يجب أن تنفذها المستويات الإداريَّة الأدنى.
- بيانات على نفس المستوى الإداري، للتنسيق بين المستوى الإداري الواحد.
- بيانات من القاعدة إلى القمَّة، وهي بيانات المتابعة، ومن خلالها تتعرف الإدارة العليا إلى حجم وتطور الأداء.
- وتعد وسائل الاتصال في إدارة الأزمات ذات دورٍ فعّال حيث تعمل على سرعة التصرف.

3- إعلام الأزمة:

لإعلام الأزمَّة مهمة مزدوجة هي:

- مهمـة إخباريَّـة: متابعـة أخبـار الأزمَّـة ومعرفـة نتـائج مواجهتهـا ومحـاولات التَّصـدي لهـا وتحجيمها.
- مهمة توجيهيّة : الحصول على دعم من القُوى المحيطة كافة والمهتمة بالأزمة.
- ويجب صِياغة الأخبار والمعلومات والبيانات بالشكل والمضمون ، وفـي الوقـت المناسـب ، وفي إطار تحليلي معين؛ بحيث يتم جذب وإثـارة الانتبـاه ومـن ثـم حثْ الأطـراف المعنيَّـة علـى تأييد المنظمة.

4- أدوات التَّأثير:

يستلزم التَّعامل مع الأزمَّة عدة أدوات لوقف استفحالها أو للتعامل معهـا والقضـاء عليهـا أو لتحييد القوى المحيطة بها. ومن أهم وسائل التأثير لإدارة الأزمات ما يلي:

- اللِقاءات الشخصية.
- عقد الاجتماعات والمؤتمرات والندوات.
- إلقاء الخطب والمحاضرات.
- استخدام وسائل الإعلام الجماهيري.

5- أدوات الصِّدام:

قد يكـون الصِّدام مـع قـوى الأزمَّـة هـو الخَيَـار الوحيد المُتـاح اسـتخدامه سـواء بسـبب نقـص المعلومات أو تَدَهوُر الأوضاع سريعًا أو عدم استجابة القوى الصَّانِعة للأزمة للتصرف برشد، إلاّ أن أدوات الصِّدام لا تقضي على الأسباب الحقيقية للأزمة بل تُؤدِّي فقط إلى كبْت وإرجاء الأزمة.

6- أدوات الامتصاص: تستهدف أدوات الامتصاص إلى تحقيق هدفين هما:

- كَسْبُ الوقت للحُصول على المعلومات اللاَّزمة لاختيار أدوات التَّعامل السَّليمة مع الأزمة.
- الحفاظ على كيان المُنظَّمة من أي خسارة قد تسببها أدوات الصدام.

ومن بين أدوات الامتصاص لإدارة الأزمات ما يلي:

- تشكيل فرقٍ لتقصي الحقائق.
- الاحتكام إلى طرف ثالث مُحايد يحَظى باحترام وتقدير طرفي الأزمة.
- العَمل على صرف الانتباه عن مُساندة تيَّار الأزمة.

7- نِظام معلومات الأزمة:

حتى ينجح نظام معلومات إدارة الأزمَّة في مهمته، يتعيّن تحديد مُتطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات خاصَّة فيما يتصل ببؤر الأزمات؛ علاوةً على المحافظة على أمن المعلومات التي في حوزة متخذ القرار حتى لا يتم اختراق المعلومات من جانب الأطراف الخارجية.

8- وسائل للانتقال:

لابد من توافر وسائل الانتقال لتسهيل انتقال المسؤولين عن إدارة الأزمَّة، وبالتالي ضمان سرعة التصرف. وهذا يُعتبر من تجهيزات إدارة الأزمات ضمانًا لنجاح مُعالجة الأزمَّة وبدونها قد يصعُب للغاية التَّعامل مع الأزمَّة ووقْف تصاعدها وتحويل سلبياتها إلى إيجابيات.

- صياغِة استراتيجيَّة لإدارة الأزمات:

ليس هُناك منظمةٌ كبيرة كانت أم صغيرة محصَّنة ضِد الأزمات، بل إنَّ الأخطاء البسيطة قد تتحوَّل إلى أزمات كُبرى إذا لم يتم معالجتها في الوقت المُناسب ويرى العديدُ من الخبراء أنّ عدم وجود استراتيجيَّة لإدارة الأزمات بالمنظمة يعرضها للفشل الذريع.

ويتبلور الهدف من وجود استراتيجيَّة لإدارة الأزمات بالمنظمة في ما يلي:

- تحديد الموارِد والقدرات للمنظمة.
- تركيز وتوحيد والعمل على التنسيق بين الأنشطة بالمنظمة.
- تحديد اتجاه مسار تحرك المنظمة.
- تخفيض درجة عدم التأكد والغموض إلى أدنى مستوىً ممكن.

ويمر الإعداد لاستراتيجية إدارة الأزمات بعدة مراحل نبرزها على النحو الآتي :

1- جمع واكتشاف الحقائق.
2- إعداد السيناريوهات.
3- الصياغة النهائية لاستراتيجية إدارة الأزمات.

- **إدارة الأزَمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي:**

تختلف الأزمات الإداريَّة عن الأزمات الأخرى، حيثُ الأسباب المؤديَّة إليها غالبا ما تكون واضحة المصدر في البيئة الداخليَّة للعمل، والتي إمَّا تم تجاهل أسبابها وعواملها أو أنها كانت فجائيَّة، ومن جانب آخر يُمكن أن تكون هناك أسباب مجهولة المصدر والعامل، وذلك فيما يخصُّ البيئة الخارجيَّة للإدارة أو المُؤسَّسة والتي لا تستطيع مفردةً تجنُّبها أو حتى توقُّعها، فتبقى الإدارة التي تتميَّز بالمهارات اللازمة لمُواجهة وإدارة الأزمات هي المُسيطِر الرئيسي والرَّادع لما قد يُؤثِّر على بلوغ أهدافها وتحقيق غاياتها، وذلك بجاهزيَّة الخطط الاستراتيجيَّة ووضُوح خطط العمل في ظل الأزمة، من جانب آخر ففي مُعجم مُصطلحات العلاقات العامة تم تعريفها " هي الأزمَّة التي تنتج من وقوع المُنشأة تحت ضغط حاد وفُقدان الإدارة في المنشآت لقدرتِها على اتخاذ القرارات الصحيَّة وانتشار الشائعات والمُبالغات داخل المُنشأة فضلاً عن تضارب قرارات الإدارة وتعارضها".

وأشار الخضيري(1993)، إلى موضوع اختلاط مفهوم الأزمَّة بالمفاهيم الأخرى مثل المُشكلة والكارِثة والصِّراع "والأزمة تختلط بمجموعة مفاهيم إداريَّة أخرى، أو بظواهر أخرى، أهمَّها مفهوم (الكارثة) ومفهوم (القوة القاهرة) ومفهوم (الصدمة)، ومفهوم (المُشكلة)، ومفهوم (الصِّراع)، ومفهوم (الخِلاف)، ومفهوم (الحادِثة) وهذا الاختلاط قد يؤدي إلى معالجات إداريَّة غير سليمة لكل منها، فالخطأ في التَّشخيص يؤدي غالبًا إلى أخطاء في المُعالجات، الأمر الذي يتطلب منَّا توضيح مفهوم كل منها والتدليل على اختلافه عن مفهوم الأزمة.

فالكارثة هي "حادثة مُحدَّدة زمانًا ومكانًا. وهي الحالة التي تتحقق عنها فشل أعضاء كثيرين في أي نظام اجتماعي عن الحصول على الخدمات والضروريات اليومية من هذا النظام مهنا(2006) مثل الزلازل – البراكين – الفيضانات – الأوبئة والعواصف، والصِّراع هو "تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضها" الهدمي ومحمد(2007) مثل المصالح المُختلفة – الأجندات الخاصة والأهداف المختلفة بين قُوى العمل، أما الطوارئ فهي "المواقف العصيبة وغير المُتوقِّعة أو الخطيرة، ولا سيما الحوادث التي " تحدث فجأة وتتطلب اتخاذ إجراءٍ سريع وفعَّال لمعالجتها والتَّعامل معها" Collins Dictionary (2017) مثل الحرائق – الحروب - الموت وانهيار المباني أو المنشآت.

والجدير بالذكر أنّه وعلى الرَّغم من تنوع المفاهيم السَّابقة بحالاتها التي تُصيب المُؤسَّسات الجامعية، يُواجه القائد الإداري أمام هذه المفاهيم الكثير من الصعوبات، والذي بدوره يُعيق تقدُّم

العمل الإداري واتخاذ القرارات السليمة والتدخُّلات السريعة، إن تحديد نوع الحدث، وإطاره ومستواه هي الخطوات الأولى والرئيسيَّة أمام قيادة مؤسسات التعليم العالي في تحديد الأسلوب المناسب لإدارة الحدث.

ومن جانب آخر، تتشابه الأزمَّة في مفهومها، وخصائصها في جميع المُؤسَّسات الإداريَّة بغض النظر عن تخصصاتها، حيث تم الاتفاق على تشابه عنصر المفاجأة فيها، وحالة التَوتُّر والرعب التي تتخلَّلها، مع نقص المعلومات والتَّعقيد والتَّداخل في العوامل والأسباب المؤدِّية إليها كأزمة إداريَّة ، ويزداد الأمر تعقيدًا في المُؤسَّسات التي تفقد جاهزيتها لمُواجهة الأزمَّة مع افتقارها لمهارات مواجهتها وحلِّها، فكما أشار بطاح (2006) في هذا السياق "إن المُؤسَّسة التربوية تعيش وسط عالم مضطرب؛ فالحروب والهجرات والكَوارث الطبيعيَّة والفيضانات الطلابيَّة كلها أمثلة على أزمات تواجهها دول كثيرة في عالم اليوم، وتتطلب بالتالي من الإدارات التربوية القائمة فيها أن تتعامل معها بمنطق من يفهم طبيعتها وأبعادها أولاً، وبمنطق من يعرف آليات معالجتها بفعالية. ولعلّنا لا نبالغُ إذا قلْنا بأن إدارة الأزمَّة في المُؤسَّسة التربوية يتطلب في عالم اليوم تعميم برامج تدريبية تعمل على تزويد الإداريين التربويين بالمهارات والكفايات اللازمة للتعامل مع الأزمات؛ من تركيز الصلاحيات في يد هيئة أو لجنة مركزيَّة يتم تفويضها، وفتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل المختلفة مع التأكيد على توفير المعلومات، والمحافظة على الهدف الاستراتيجي، والحرص على توفير عناصر القوة من مبادرة، وحشد وتعاون. "

إنَّ العالم اليوم يُواجه الكثير من التحديات أمام الأزمات التي تصيب مُؤسَّسات التَّعليم العالي فيها، ففي الدول المتقدمة يتم التَّعامل مع هذه الأزمات بطرق علمية سليمة بعيدة عن التحيز أو الصراع المؤسّسي، والسعي الدائم لتفعيل المسؤولية المجتمعية لمؤسسات الدولة تجاه جامعاتها، مع إشراك أفراد المُجتمع المحلي في وضع حلول لمشكلاتها واقتراحات لمُواجهة أزماتِها، أما بالنسبة لمنطقة الشَّرق الأوسط فهي منطقة مُفعمة بالأزمات والمفاجآت سواء كانت أزمات ماليَّة أو سياسيَّة أو اجتماعيَّة تُصيب بشكل مباشر مُؤسَّسات الدولة التعليميَّة والتربويَّة وبخاصة مُؤسَّسات التَّعليم العالي التي تضم الشريحة الأكبر في المجتمعات العربية وهم الشباب، فقد أدَّت هذه الأزمات إلى أزمات أخرى منها كثرة الهجرات لكوادر عالية الجودة والإبداع، والبطالة، وتراجع مستوى الخريجين، وضعف مستوى الجامعات العربية في التصنيفات العالمية، والهدر المالي، وقلة البحث العلمي، و كثرة الطلب على تخصصات مُعيَّنة دون وجود مستقبل وظيفي لها، وعدم مواءمة مخرجات التَّعليم العالي مع سوق العمل ،و العنف الجامعي، وأساليب التلقين التقليدية في

المناهج المقدمة للطالب الجامعي وطالب الدِّراسات العليا، والتي تحدد الأطر الفكرية والإبداعية والابتكارية لطالب العلم في مُؤسَّسات التعاليم العالي.

إن منطقة الخليج العربي بوجه عام تتمتع بالموارد الماليَّة والكوادر البشرية ذات المؤهلات العلمية المتنوعة، والتي تمتلك الرغبة المستمرة للتعلم ونقل الخبرات المهارات داخل بيئات العمل لجعلها بيئةً تحقِّق أهدافها وأهداف المجتمع، وتسعى مُؤسَّسات التَّعليم العالي فيها للتطور والتقدم المستمريْن، والطموح الدائم للوصول إلى التصنيفات العالمية، فهناك الكثير من الجامعات الخليجيَّة في السعودية، والإمارات وقطر في الأعوام السَّابقة كانت لها أرقام متقدمة ضمن أول 200 مقعد في التصنيفات العالمية، ولكن نجد في التصنيف الأخير لعام 2018 مقعد واحد فقط لجامعة خليجية وهي جامعة الملك سعود السعودية ضمن أفضل 200 جامعة عالمية، أما دولة الكويت تحتل التَّصنيف رقم 800 إلى 1000 على مستوى العالم وذلك كما جاء في الموقع العالمي لتصنيف مُؤسَّسات التَّعليم العالي (QS) لعام 2019، كل تلك الأرقام والمُعطيات تدلِّل على وجود خلل قياديّ، وإداري وتنظيمي في تجويد العملية التعليميَّة لمؤسسات التَّعليم العالي في دولة الكويت، على الرَّغم من امتلاكها كل السبل الكفيلة لجعل مؤسسات التعليم العالي الكويتية في المراكز الأولى لاستقطاب الطاقات العلمية والإنجازات العصرية على مستوى الخليج والوطن العربي والعالم، فإلى جانب توفر الموارد المادية والبشرية والاستقرار السياسي والديمقراطية، تمتلك جامعة الكويت كجامعة أم هيئةً تدريسيةً من أفضل الجامعات العالمية وذات بحوث علمية لها دورٌ كبير في إثراء العلم الحديث، بالإضافة إلى وجود نوع من الطلبة من الذين يمتلكون القدرة على التعلم والرغبة في التقدم والتطور.

فمن الأزمات الإداريَّة التي واجهت جامعة الكويت على سبيل المثال لا الحصر، كونها الجامعة الحكومية الوحيدة في الكويت منذُ عام 1965، ومع تزايد أعداد أفراد المُجتمع أزمة تزايد الطلب عليها، إلى أن رفعت الجامعة نسب القبول ؛مما جعل الأسر تتوجه بأبنائِها لكليات المُجتمع أو للجامعات الخاصة ذات التَّكلُفة العالية لتحقيق رغباتهم وأحلامهم، ومن الأزمات الإدارية التي واجهت مؤسسات التعليم العالي الكويتية أيضًا غياب الرقابة الطلابية عليهم ممّا أدّى إلى ظاهرة العنف الطلابي في الحركات الانتخابية وعدم وجود الرقابة الجامعيَّة للحملات الانتخابية والأجنْدات الخفيَّة التي توجه عُقول الطلاب . ومن الأزمات الإدارية فيها أيضا استخدام أساليب التَّعليم التقليدية للمناهج الدراسية، وقلة تنوع البرامج التعليميَّة التي تخدم العصر والتقدم العلمي والتعسف الإداري في اتخاذ القرارات مما يصعُب أداء الأعمال وتوفير الخدمات على أكمل وجه.

- القِيادة الاستِراتيجية:

سيتناول هذا القسم مفهوم القيادة والاستراتيجية بشكلهما الأوسع والدقيق، ثم مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها.

- القِيادة:

إنَّ للقيادة دوراً رئيسياً في عمل المُؤسَّسات فهي تسبق الإدارة مهارةً ، وأفضل الأساليب تفعيًلا داخل الهياكل التنظيمية، فكل مدير هو في الأصل إداري ،وكل قيادي هو في الأصل مدير، لذا فإنّ تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها ثم تنفيذها هو عمل إداري روتيني بحت، تستطيع الإدارة اتِّخاذ كافة الأساليب الإداريَّة في تحقيق أهدافها كمُمارسات أو أساليب التطبيق سواء كانت بيروقراطية أو ديمقراطية أو تسلطية، أمّا إذا حدّدنا إطار العمل في تنفيذ الخطط والذي يسمى بعنصر التوجيه أحد عناصر الإدارة التي تطرَّق لها فايول، فهو العنصر الذي يشمل عمليات القيادة والتعامل القريب مع العاملين والذي يُؤثِّر بشكل مباشر في عمليات سرعة الإنجاز بكفاءة وجودة عالية، فمن جانب آخر يُمكن أن تواجه المُؤسَّسات صُعوبةً في تطبيق أو إيجاد القيادة كمهارة من دون وضع معايير لاختيار القادة إلى جانب الكفايات العلميَّة والتدريبيَّة كمرحلة أولى، ثم تدريب هؤلاء القادة وفق برنامج تعليمي وتدريبي محترف لأحدث الأساليب القياديَّة ، وتناوُل مختلف نظرياتها ،بالإضافة إلى خلق سيناريوهات تنظيمية التي تتطلّب عملاً قيادياً؛ وذلك ضمن أغراض التدريب كمرحلة ثانية، وفي المرحلة الأخيرة يتم تفعيل عمليات التقييم المختلفة للأداء القيادي والذي يترتّب عليه إما المساءلة أو التقدير.

و قد عرّف خيري (2014) القيادة بأنَّها " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عمليَّة تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. وهي تعتمد على الأسلوب العلمي عند مُلاحظة المشكلات الإداريَّة وتحليلها وتفسيرها، والتوصل إلى نتائج يُمكن تعميمها، أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما إن تطبيق هذه المبادئ والنَّظريات يؤدي إلى نتائج محددة."

من جانب آخر أضاف السعود (2013) أنّ القيادة هي " مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة".

وتعرف الباحثة القيادة أنّها سلسلةُ عمليات التَّأثير التي تصدر من القائد للأعضاء والتي تَصبُّ بشكل مباشر على توجيه اتجاهاتهم وسُلوكياتهم نحو بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية.

- **الفَرْق بين القِيادَة والإدَارة:**

إنِّ القيادة والإدارة تتشابهان في الطريقة، ولكن تختلفان في الأسلوب، بمعنى آخر أنَّ كليهما يتَّفقان في تحديد الأهداف مسبقًا ثم تحقيقها، ولكن يكْمُن الاختلاف بأسلوب تحقيق تلك الأهداف، والتي يُقصد بها المهارات الإداريَّة أو القياديَّة للمؤسسة.

فقد عرّف كلاًّ من Aldag & Stearns, (1991) الإدارة أنّها "عمليَّة التَّخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ومراقبة الأنشطة داخل المُنظَّمة بطريقة منهجية لتحقيق الأهداف العامة للمُنظمة. "بينما القيادة تخترق جمود العملية الإداريَّة لإضافة روح عليها.

تُعتبر الإدارةُ جزءًا لا غِنى عنه من علم القيادة فهما بمعنى آخر وجهان لعملة واحدة، توجد عددٌ من الاختلافات بين هذين العلمين، فكما حدّد خيري (2014) مرتكزات الإدارة تقوم على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التَّنظيم، التَّوجيه والرِّقابة.

أما القيادة فترتكز على أربع عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- التحفيز وحشد الهمم.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- القِيادة تركِّز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

- **مهارات القِيادة:**

إنَّ المهارات التي يَجِب أن يتحلَّى بها القائد تُعتبر الأساليب التي تساعد في تفعيل العملية القياديَّة بطريقة احترافية، فأشار خيري(2014) إلى مهارات القيادة ، فقسّمها إلى مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات تنظيمية ومهارات فكرية فأدرج قائلاً " ولكي يستطيع القائد تفهّم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بُد أن يحوز أو يكتسب أربع

مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجيَّة من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، ومن هذه المهارات:

1. **المهارة الفنيَّة:** هي أن يكون القائد مجيدًا لعمله متقنًا إياه، مُلِمًّا بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدّونها، عارفًا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركًا وعارفًا للطرق والوسائل المُتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
2. **المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطع بها رجل الإدارة التَّعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمّن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التَّعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد ومجموعات.
3. **المهارة التنظيمية:** هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السُّلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

- **صِفَات القائِدْ الإداري النَّاجح:**

يمتاز القائد الإداري النَّاجِح بوجه عام بعدة صفات منها ما أشار لها خيري(2014) بـ "الثقة بالنفس وبالآخرين، و ترتيب الأعمال حسب أهميتها، والواقعيَّة والمعرفة، ومد يد المساعدة للآخرين، وأن تكون لديه القدرة على الاتصال، يُنظم ويُدير الوقت بكفاءة، و لديه مهارة صناعة القرارات، ويمتلك مستوىً مميَّزاً من الأخلاقيات الشخصيَّة، وعلى قدرٍ كبيرٍ من الطَّاقة والنَّشاط، ويَضَع الهَدف نصب عينيه، مع التحلي بالشَّجاعة الإخلاص والاجتهاد والخلْق والابتكار و الحماس الثابت والمستمر، فالقائد يملك العقل والقلب، والقدرة على الحسم، وصاحب عقل مفتوح، ويمتلك الفكاهة والرؤية النافذة."، وتلك الصفات على سبيل المثال لا الحصر يتميَّز القادة الناجحون بها كلٌّ حسب اختصاصه وبيئة عمله وثقافة المُؤسَّسة التنظيمية.

- **الاستراتيجيَّة:**

تُعتبر الاستراتيجيَّة الأساس العلمي السليم لتحقيق الخطط العامة أو الخطط الخاصة للمؤسسات، وهي الجسر الذي يصل بين الواقع الذي تعيشه المُؤسَّسة والرغبة التي تريد أن تصل إليها بطريقة احترافية قائمة على الخطط الاستراتيجيَّة والمعايير الخاصة، مع رسم الآليات التنفيذيّة لها بحسب الموارد الماليَّة والبشرية المتوفّرة بالمؤسسة، تم تعريف الاستراتيجيَّة في مُعجم مُصطلحات العلاقات العامة بأنَّها "كلمة يونانية الأصل وتعني فن الأشياء أو الخطط العامة أو هي فن أو علم القيادة العامة في الحرب أي جميع التدابير اللازمة لتحقيق النصر".

أما خيري(2014) فتناول الاستراتيجيَّة على أنها " كيمياء تُحْدِث تحوّلاً جذريًا وكيمياء كلاسيكية قديمة، كيمياء "جديدة جذريَّة يصل إليها الإنسان الشريف النبيل فقط، والتي تتكون من التنظيم للمبادئ المستقرة الثابتة، ومن منهج أو خطة أو معادلة من طرفين".

وتعرف الباحثة الاستراتيجيَّة على أنها خارطة الطَّريق للخطط والأهداف الاستراتيجيَّة التي تضعها المُؤسَّسات لتحقيق الأهداف البعيدة أو القصيرة المدى ضمن إطار زمني وعملي معيّن.

- **خصائِص الاستراتيجيَّة:**

تتميز الاستراتيجيَّة بعدة خصائص منها ما أشار إليها خيري(2014) بأنَّها "الاستراتيجيَّة هي وسيلة لتحقيق غاية معينة، تستخدم في قياس أداء المستويات الإداريَّة داخل المُؤسَّسة، تُؤدي إلى ملاءمة أهداف المُؤسَّسة وأغراضها، أي غاياتها التي تَسعى إلى تحقيقها، فالاستراتيجيَّة هي وسيلة لتحقيق أهداف المُؤسَّسة، إنّ الاستراتيجيَّة هي ديناميكيَّة مُتغيِّرة حسب تغيُّر العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتِها لبيئتها الداخليَّة والخارجيَّة، ذات تأثيرٍ طويل الأجل."

- **الأهداف الاستراتيجيّة:**

تُعتبر الأهداف الاستراتيجيَّة الخُطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية، وهي التي تحدِّد الخطوط الرئيسية لعملية سير المُؤسَّسة لفترة من الزمن، فيُعتبر رسمُ الأهداف الاستراتيجيَّة على أساس علمي ودراية إداريَّة هي الطريقة السليمة لتقليل نسبة الأخطاء في العمليات الإجرائيَّة التي

تلي تحديد الأهداف، كما أشار خيري(2014) إلى مفهوم الأهداف الاستراتيجيَّة قائلاً " هي النتائج المرغوب تحقيقها".

مضيفًا " وتدخل عمليَّة صناعة وتكوين الأهداف في العديد من المراحل المُهمَّة، والتي تعد في صميم العمل الاستراتيجي، حيث يتم بدايةً ، اختيار نوع الهدف المُراد صناعته وتحديد معالمه الأولى والخطوط العريضة له، كأنْ يكون هدفًا سياسيًا أو اقتصاديًا أو عسكريًا على سبيل المثال لا الحصر، ومن ثُمَّ يتم وضع تقديرات وليست تأكيدات أوليَّة لطبيعة الهدف ومتطلباته ومدّته التقديريّة ."

- **توجُّهات صياغة الاستراتيجيَّة:**

إن عمليَّة صياغة الاستراتيجيَّة تعتبر من أدقِّ مراحل العمل المُؤسسي؛ إذ تمرُّ في ثلاث مراحل أساسيَّة كما أوردها خيري(2014):

1- الصِّياغة.
2- التَّنفيذ.
3- الرِّقابة.

ثم حدّد أربعة توجهات في صياغة الاستراتيجيَّة مع ثبات المراحل وهي:

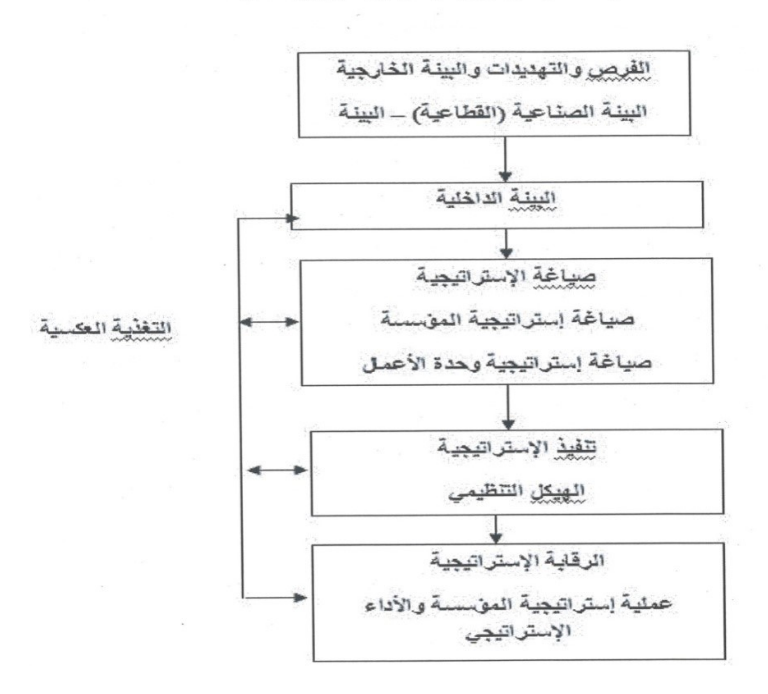
1- التركيز على رسالة المُؤسَّسة:

وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المُستقبل في صورة ترسمها الإدارة العُليا، ووفقًا لهذا التوجه تقوم المؤسسة :

- بصِياغة رسالة المؤسَّسة.
- دراسة البيئة الخارجيَّة والداخليَّة.
- اختيار البديل وتنفيذه والرِّقابة عليه.

2- التَّركيز على البيئة:

و هو التَّوجه الذي يركّز على دراسة البيئة الخارجيَّة لاغتنام الفرص، وتجنُّب التهديدات فيها، ودراسة البيئة الداخليَّة لتنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وإصلاحها قدر المستطاع، ثم القيام بعملية صياغة الاستراتيجيَّة والتنفيذ، والتقويم والرقابة.

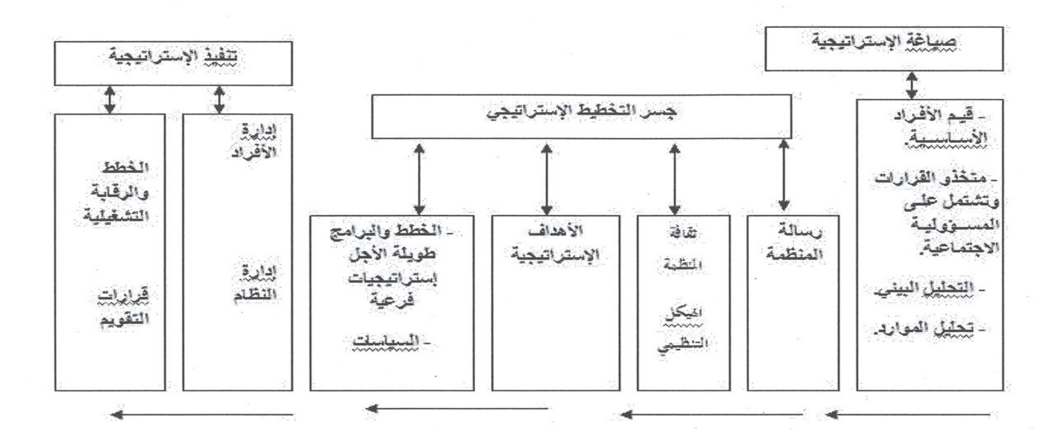


شكل رقم (3) صِياغة الاستراتيجيَّة بالتَّركيز على بيئة المُؤسَّسة خيري(2014)

3- التَّركيز على رسالة المُؤسَّسة والبيئة معًا:

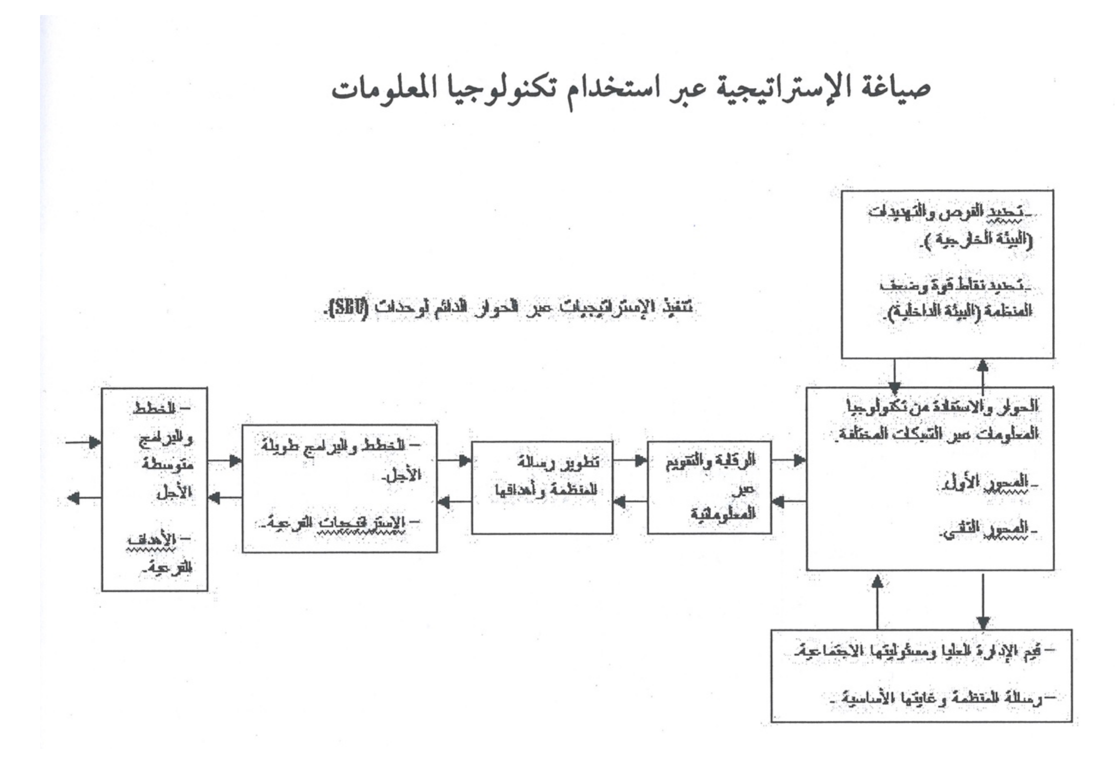
لقد حاول بعض الباحثين المزج بين التوجُّهيْن في الوقت نفسه، ودراسة البيئة الداخليَّة والخارجيّة في الوقت نفسه، ومعرفة القُيود والمحددات التي تفرضُها البيئة واستيعابها، ثم الصياغة، والتنفيذ، والتقويم، والرقابة.

صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً



شكل رقم (4) صياغة الاستراتيجيَّة بالتركيز على المُؤسَّسة والبيئة معًا خيري(2014)

4- استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بالتَّركيز على رسالة المُؤسَّسة والبيئة معًا:



شكل رقم (5) صياغة الاستراتيجيَّة عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات خيري (2014)

القيادة الإستراتيجية:

نالَ موضوع القيادة الاستراتيجيَّة في الإدارة مكانة مُتقدمة مقارنةً بالسابق، وذلك لتطور وتقدم المفاهيم الإداريَّة وطرق حل المشكلات والرَّغبة المتزايدة الملحّة لدى القيادات الإداريَّة في المُؤسَّسات في رسم سياساتها باحتراف مما يُقلِّل خطر الخطأ فيها، ومحاولة تصليح الأخطاء وإدراكها قبل حدوثها بتبنِّي أحدث الخطط والنَّظريات والاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها، ولأن القيادة هي قلب الإدارة وروحها والأسلوب النَّاجِح لتقدُّمها؛ فقد ظهرت القيادة الاستراتيجيَّة في المُؤسَّسات حيث جمعت قلب الإدارة (القيادة) ومحرك القيادة (الاستراتيجية).

وقد عرّف كلِّا من Beatty & Hughes(2005): القيادة الاستراتيجية أنّها:"دفع المُنظَّمة للنمو والازدهار على المدى الطويل." وقد أضافت أقطي(2017)على مفهوم القيادة الاستراتيجية وضوح أهميتها في المنظمات وبالتالي "فمن جانب آخر تدعم القيادة الاستراتيجيَّة التنفيذ الفعَّال لاستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيميَّة حبرًا على

ورق. كما أن خلق القيادة المُلائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واعٍ وجهود متضافرة، وأحيانًا يحتاج إلى استثمار هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجيَّة واسعًا ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر".

- **القائد الاستراتيجي:**

يتميز القائد الاستراتيجي بعدة صفات وغالبًا ما نجدها فيه، منها ما ذكره أقطي (2017):

- إن ما يتميَّز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المُستقبليَّة المثاليَّة للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليديّة لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.
- القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصًا له رؤية خاصة وصاحب رسالة، ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المُنظَّمة هي الارتقاء بها، وطريقته في التَّفكير والتصرّف تجعل له جاذبيةً شخصيَّةً (كاريزمية)، وقد تكون هذه الجاذبيَّة نتيجة الأهداف التي يتبنّاها.
- القائد الاستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزائه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية (Cognitive Map) تجعله قادرًا على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع الحالات، بما يحقق أهداف المُنظَّمة وغاياتها.

- **أدوار القائِد الاستراتيجي:**

إنَّ صفات القائد الاستراتيجي لها دور رئيسي في تفعيل وتنظيم أدواره، وذلك بتشكيل المهارات القياديَّة والاستراتيجية، ودائمًا ما تظهر تلك الأدوار في التحديات التي يواجهها القائد الاستراتيجي، (Beatty & Hughes (2005 "وبالنظر في نوع البيئة التي تدير المُنظَّمة أعمالها في الوقت الحالي، لا تُعتبر هذه التحدِّيات التي تواجه القيادة الاستراتيجيَّة والمُتمثِّلة في تحقيق التركيز ومواءمة التكتيكات مع الاستراتيجيَّات ،ووضع الأهداف المنشودة على المدى البعيد في عين الاعتبار أمراً مفاجئاً، فما يُحدِّده هذا العالم تزايد وتيرة التغيير وجوانب الالتباس والغموض، ونتيجة لجهود المُنظَّمة للكفاح والنمو في مثل هذه البيئة، أصبح عالم الأعمال أكثر وأشد تعقداً وترابطاً فيمكنك ملاحظة ذلك بمجرد التَّفكير في درجة تعقيد هيكل المُنظَّمة وأنظمتها وعملياتها القائمة للتعامل مع هذه البيئة، ومع ذلك من الضَّروري مراعاة حقيقة أن ينبغي على المُنظَّمة في ظل هذا التعقيد والترابط، أن تتسم بالمرونة والصمود حتى تتمكن من النمو والازدهار، إن بناء ميزة تنافسية دائمة ليس بالمهمة السَّهلة، حيث يتضمن هذا سدُّ الثغرات

والفجوات بين الترابط والتَّعقيد الداخلي والترابط من ناحية وحاجتها للمرونة والصُّمود من ناحية أخرى، فمن أعمال القائد الاستراتيجي تحقيق توازُن بين هذا التَوتُّر القائم.

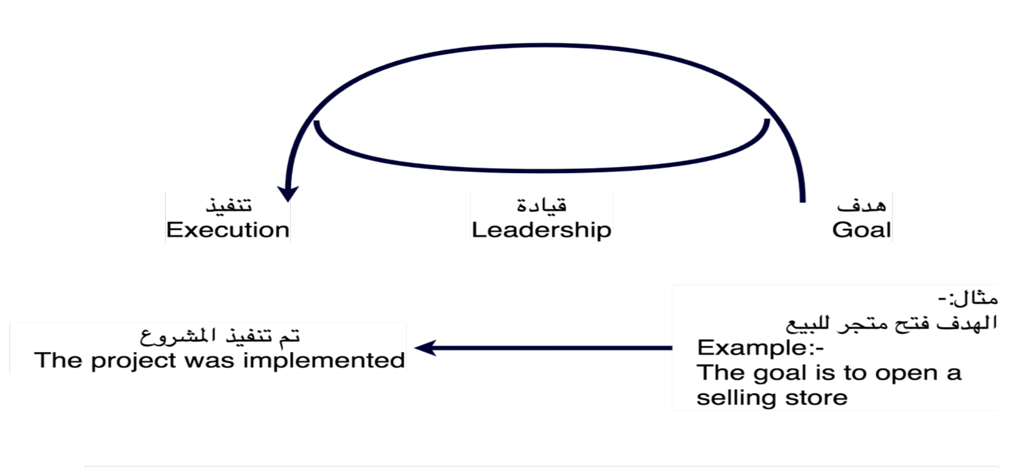
ويمكن القول في هذا الصدد أنّ أدوار القائد الاستراتيجي تتنوّع وتختلف مع تطور الوقت والظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة ،فالقائد الاستراتيجي هو من يستطيع أن يحافظ على هذا التناغم بالمرونة والتسهيل لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

- **معايير القِيادة الاستراتيجيَّة:**

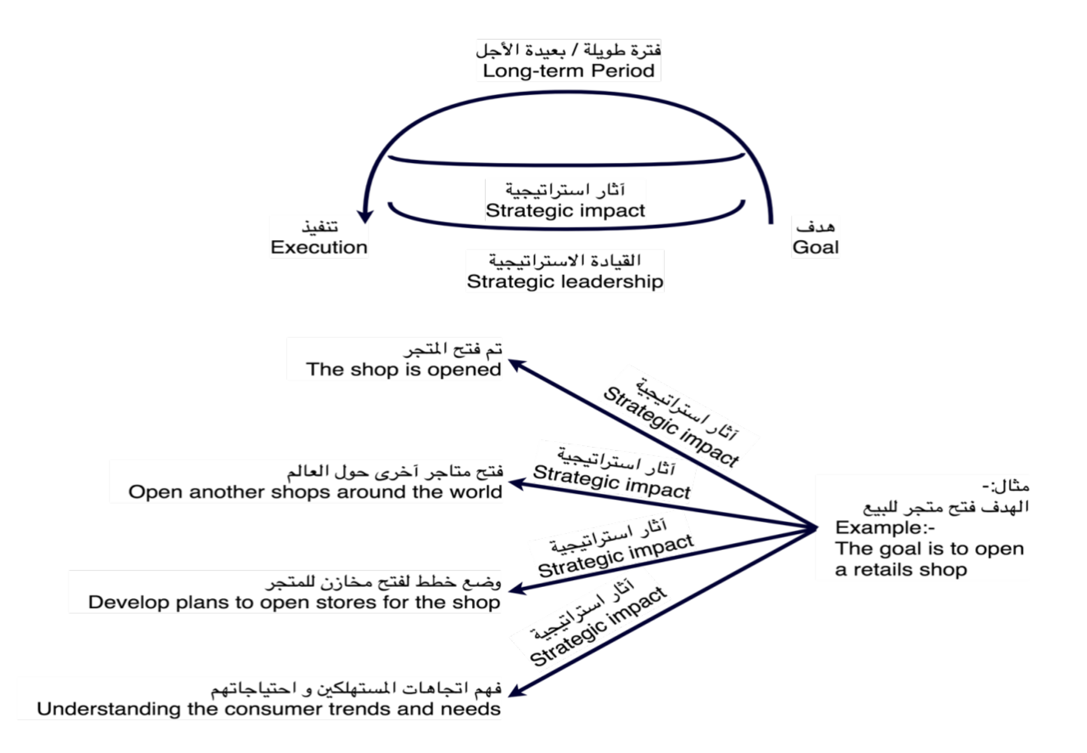
يجد الباحث في مفهوم القيادة الاستراتيجيَّة الكثير من العناصر والمقومات التي تقوم على عناصر القيادة الاستراتيجيَّة منها ما ذكره Hamidi (2009): "الرؤيَّة المُشتركة، والتَّفكير الاستراتيجي التغيير الثقافي، وتمكين الموظفين، والمشاركة والعمل الجماعي الإبداع والتعاون." وهي العناصر الأساسية التي تعمل من خلالها القيادة الاستراتيجيَّة، أما مُقومات القيادة الاستراتيجيَّة فقد حدّدتها على أنها "التخطيط الاستراتيجي، والاتِّصال الفعَّال والإبداع الإداري" القرني (2017) مستندة بذلك على الدِّراسات السَّابقة التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية، ومن جانب آخر لم تتطرق الكُتب والمراجع التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجيَّة إلى معايير هذه القيادة بشكل يجعلنا نقيّم العملية القياديَّة أو الاستراتيجيَّة بشكل محترف وفقًا للمعايير التي تميّزها والتي تقوم عليها، فبعد البحث والاطلاع على الأدب الذي تناول القيادة الاستراتيجيَّة منذ عام 1987 إلى يومنا الحالي استطاعت الباحثة تحديد المعايير الأساسية التي تقوم عليها القيادة الاستراتيجيَّة وذلك بدمج معايير الاستراتيجيات العامة مع عناصر وأساسيات القيادة الاستراتيجيَّة كالآتي: الرؤية المشتركة – الرسالة المبتكرة – تمكين العاملين – مواكبة التغيير – الإبداع الإداري – التَّخطيط والأداء الاستراتيجي – المساءلة والتقييم المستمرّيْن – القُدرة على مواجهة الأزمات – التَّحدي والحماس – الاتصال والتواصل الفاعلين.

- **الفَرق بيْن القِيادة والقِيادة الاستراتيجيَّة:**

إنَّ المفهوم العام للقيادة يكون في تحقيق الأهداف عن طريق التَّأثير على العاملين بشكل يجعل من أدائهم أداءً يحمل الرغبة في تحقيق الأهداف المنشودة، أما القيادة الاستراتيجيَّة فهي تتخطّى الوقوف عند مرحلة تحقيق الأهداف إلى مرحلة خلْق أثرٍ استراتيجيً على عمليَّة القيادة كما في الشكلين القادمين:



كل رقم (6) العملية القيادة الشكل تصميم الباحثة أما المثال من Beatty&Hughes (2005)



شكل رقم (7) عمليَّة القيادة الاستراتيجيَّة الشكل تصميم الباحثة أما المثال من Beatty&Hughes(2005)

ثانياً: الدِّراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على الدِّراسات السَّابقة التي تعاملت مع موضوع الدَّراسة، واستعانت بعدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بطريقة مباشرة، ومن هذه الدِّراسات ما يلي:

قام جعفر (2017) بدراسة هدفت إلى تعرّف أثر التَّخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المُؤسَّسات العامة، وتعرّف أهمية التَّخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التَّخطيط الاستراتيجي الفعال، وتعرّف العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة متخذي القرار في الوزارات الحكومية في فلسطين حيث بلغ عددهم (800) متخذ قرار، وأظهرت النتائج أن التَّخطيط الاستراتيجي في المُؤسَّسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات كما أن قلة إشراك الموظفين في التَّخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، وقدَّم الباحث عدة توصيات منها وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجيَّة وأخذ آرائهم فيها، ويجب على المُؤسَّسات العامة تبنِّي التَّخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين.

وأجرى المحارمة (2013)، دراسة هدفت إلى تعرّف إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (16) مديراً في تلك الدوائر، حيث أظهرت النتائج وجود معوقات بدرجة كبيرة منها الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية، وأوصى الباحث بوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.

وقام أبو سمرة وآخرون (2012) بدراسة هدفت إلى تعرّف واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التَّربية الرياضية ودوائرها في مُؤسَّسات التَّعليم العالي الفلسطينيَّة من وجهة نظر طلبتها"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكُتب والدِّراسات ذات العلاقة بموضوع الدَّراسة، شملت عينة طلبة التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينة حيث بلغت العينة (329) طالب وطالبة ،وأظهرت نتائج الدِّراسة أن تقديرات أفراد عيِّنة الدِّراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التَّربية الرياضية ودوائرها في مؤسست التعلي العالي الفلسطينيَّة كانت بدرجة متوسطة، وعلى ضوء ذلك أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات منها أن تولي أقسام

التَّربية الرياضيَّة ودوائرها اهتمامًا أكبر بإدارة الأزمات في مراحلها المُختلفة بشكل عام، وبمرحلة ما قبل الأزمَّة بشكل خاص مع ضرورة معالجة المعوِّقات التي تحدُّ من توافر إدارة قادرة على مواجهة الأزمات ضمن آليات مقترحة.

وقام النويمي (2010) بدراسة هدفت إلى اقتراح استراتيجيَّة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدَّراسة، واشتملت عينة الدراسة على مديري الجامعات ونوابهم ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام في ست جامعات سعودية، حيث بلغ عددهم (254)، وتوصل الباحث إلى وجود أزمات بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية مع وجود جاهزية لإدارتها وخبرة متوسِّطة في عمليَّة صنع القرار أثناء الأزمات، خرج الباحث بمجموعة من التوصيات منها تبني استراتيجيَّة لاتخاذ القرار في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية.

كما قامت منى أحمد (2008) بدراسة هدفت إلى تعرُّف واقع الأزمَّة وتداعياتها في التَّعليم الجامعي المصري وكيف تُدار، واستخدمت الباحثه المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكُتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدَّراسة، وأظهرت النتائج إلى وجود ضعف وتدنٍّ في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية، وقامت الباحثة بتقديم عدة توصيات أهمها، ضرورة نشر ثقافة مواجهة الأزمات قبل حدوثها ، والاهتمام بوضع خطط لكيفية إجراء عمليات الإخلاء حتى يُمكن التَّعامل مع الأزمات الخطيرة بسيطرة كامة.

من جانب آخر قام القرم (2008) بدراسة هدفت إلى وضع الأساليب المناسبة للتعامل الفاعل مع الأزمات الإداريَّة في مُؤسَّسات التَّعليم العالي في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الأدبيات السَّابقة والكتب التي تناولت الموضوع، حيث اشتملت عينة الدراسة رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (206) فردًا، وأشارت النتائج إلى وجود وعي مرتفع في مُؤسَّسات التَّعليم العالي في الأردن عن إدارة الأزمات والقدرة على مواكبة التغييرات الطارئة وتجاوزها مما يعكس وجود توجّه إيجابيٍّ لدى شريحة كبيرة من قادة مُؤسَّسات التَّعليم العالي في الأردن، على مما أشارت له النتائج من غياب مبدأ المشاركة باتخاذ القرارات الإداريَّة لأعضاء هيئة التدريس في مُؤسَّسات التَّعليم العالي، قدّم الباحث عدة توصيات منها إنشاء دائرة خاصة بإدارة الأزمات في كل مؤسسة من مُؤسَّسات التَّعليم العالي.

كما قام النوايسة (2006) بدراسة هدفت إلى بناء أنموذج لإدارة الأزمات في وزارة التَّربية والتَّعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإداريَّة المعاصرة، حيث استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الأدبيات السَّابقة والكتب التي تناولت موضوع البحث، اشتملت عينة الدراسة على مديري ومديرين في وزارة التربية والتعليم الأردنية ورؤساء الأقسام ، حيث بلغت عينة الدراسة (252) فردًا من مجتمع الدراسة، وأشارت النتائج إلى أنّ المراحل الخمس لنظام الجاهزية لإدارة الأزمات في وزارة التَّربية والتَّعليم في الإدارات في مركز الوزارة وفي مديريات التَّربية والتَّعليم تتوافر بشكل لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ووجود عوامل سلبية تؤثر في هذا النظام مما أدَّى إلى وجود صعوبات ومعوّقات يعاني منها النظام التربوي منذ عقود، وقدَّم الباحث عدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري اهتمامًا كبيرا بوصفهِ المحور الرئيس في قيادة التغيير والتَّطوير والعقل المنظِّم في التَّعامل مع المتطلبات الموقفية الطارئة، وأن يتم اختيار القيادات الإداريَّة والفنية على أساس القوة والأمانة والكفاءة.

وقامت ناهد الموسى (2006) بدراسة هدفت إلى معرفة الأسس النَّظرية لإدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر وواقع إدارة الأزمات في مدارس التَّعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عيّنة الدِّراسة وتطوير تصور مقترح لإدارة الأزمات في التَّعليم العام بمدينة الرياض، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الدِّراسات والأدبيات السَّابقة والاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، اشتملت عينة الدراسة على مديري ومديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، حيث بلغت العينة 124 فردًا، وأبدت النتائج أن أكثر الأزمات حدوثًا في مدارس التَّعليم العام بمدينة الرياض هي الاعتداءات البدنية مابين الطلاب، وأقل الأزمات حدوثًا الأعمال الإرهابية في مدارس التَّعليم العام بمدينة الرياض، وأنه تتوافر مقومات إدارة الأزمات بمدارس البنات بصورة أكبر من مدارس البنين، ولا يؤدي المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس على توافر مقومات إدارة الأزمات بالمدارس، أما التوصيات فكانت تبني التصور المقترح في مدارس التَّعليم العام في مدينة الرياض لمعالجة جوانب الضعف والقصور في مواجهة الأزمات التي تقع بالمدارس ومساعدة المدارس في توفير بيئة تربوية آمنة وإيجابية تشجع الطلاب على التعلم البنّاء والمثمر وهذه هي الوظيفة الأساسية للمدارس.

وأجرى الشمراني (2004) دراسة هدفت إلى تعُّرف كيفية تعامُل العاملين الإداريين في مُؤسَّسات التَّعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والأدبيات السَّابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (866) فردًا من العاملين الإداريين، وأشارت النتائج إلى استجابة عالية للعاملين

الإداريين في التَّعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة مُرتبة حسب أهميتها: التعلم، الاستعداد والوقائية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، أما استجابة العاملين لاكتشاف إشارات الإنذار كانت متوسطة، وأيضا كانت استجابة العاملين للتحكم والسيطرة على المعوقات الانسانية والتكنولوجية التي تواجههم متوسطة، واستجابة منخفضة لديهم أمام القُدرة على التحكم والسيطرة على المعوقات التنظيمية، أوصى الباحث بعِدة وصايا منها ما يخص التدريب والتأهيل للعاملين الإداريين بالقدرة على التنبؤ ،واكتشاف إشارات الإنذار، مع التركيز على أنظمة المعلومات والاتصال، وإجراء المزيد من الدِّراسات الميدانية في هذا المجال.

وقامت Lisa Kelsay (2007) بدراسة هدفت إلى معرفة ردة فعل الطلبة ومدى تأثُّرهم بالأزمات التي تحدث في جامعاتهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدَّراسة، نتجت الدِّراسة التي حصرتها على ثلاثة جامعات وهي:Luzern university, Interlaken university and Bern College، في سويسرا عن طريق المقابلات التي تمت مع الإداريين والطلبة وأولياء الأمور، إلى وجود تأثير لتلك الأزمات على الطلبة وأولياء الأمور مما أدَّى بهم لاختيار جامعات وكليات أخرى غير التي ذكرت، وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز التواصل بين العاملين أثناء الأزمات وتُبنِّي التواصل الفعَّال والتخطيط كعاملَيْن أساسييْن في إدارة الأزمات.

وقام دولان Dolan (2006) بدراسة هدفت إلى معرفة جاهزية واستعداد المُؤسَّسات التعليميَّة لمُواجهة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدَّراسة، وأظهرت النتائج قصور الاستعدادات في المُؤسَّسات التعليميَّة لمُواجهة الأزمات مثل الإرهاب والحرائق، وأوصى الباحث بالاقتداء بالمؤسسات التعليميَّة التي تقوم بالإستعداد لمُواجهة الأزمات والاستفادة من تجاربهم.

وأجرى كل من(2006) Adams & Kristsonis دراسة هدفت إلى تحليل إدارة الأزمات والخطط التي تُدار في المدارس التي تعرّضت للأزمات في الماضي، وأيضا هدفت الدِّراسة إلى تقييم الخطط وطرق إدارة المدارس حالات الأزمات لاستقرار منظّمتهم التعليمية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكُتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدَّراسة، دعت الدِّراسة إلى التعزيز الدائم لمفهوم التقييم الداخلي للمؤسسات التعليميَّة لمعرفة قدرتها على مواجهة مختلف الأزمات وتبني الخطط وطرق الإدارة المناسبة والاستفادة من التجارب القديمة والمشابهة.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

قد تبيّن لدى الباحثة عند مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الأزمات أن بعضها تناول إدارة الأزمات وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية والتربوية كما في دراسة جعفر(2017) التي تناولت العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، ودراسة أبو سمرة وآخرون (2012) التي استعرضت واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التَّربية الرياضية ودوائرها في مُؤسَّسات التَّعليم العالي ، أما دراسة النويمي (2010) التي اقترحت استراتيجيَّة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات في الجامعات السعودية ، ودراسة أحمد (2008) على واقع الأزمَّة وتداعياتها في التَّعليم الجامعي المصري وكيف تدار.

كما تناولت الدراسات السابقة الأساليب المناسبة للتعامل الفاعل مع الأزمات الإداريَّة في مُؤسَّسات التَّعليم العالي كما في دراسة القرم (2008)، ودراسة النوايسة (2006) التي اقترجت أنموذج لإدارة الأزمات في وزارة التَّربية والتَّعليم، أما دراسة (الموسى، 2006) التي وضعت الأسس النَّظرية لإدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر وعلى معطيات واقع إدارة الأزمات في مدارس التَّعليم العام .

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية الوصفية، كما تشابهت مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة كما في دراسة النويمي (2010) و دراسة القرم (2008)، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مكان تطبيق الدراسة الحالية، واختلفت أيضا في شمل أعضاء هيئة التدريس ضمن العينة الدراسية حيث أنهم يعتبرون أهم جزء في العملية الأكاديمية بعد الطلاب، و تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اقتراح استراتيجية واضحة الرؤية والرسالة والخطط التنفيذية التي تسبق وصول مرحلة الأزمة للبيئة المؤسسية، وأخذ آراء ذوي الخبرة والمختصين في بناء الاستراتيجية لتكون قائمة على بناء علمي وقوام سليم قابل للتطبيق في الميدان التربوي بشكل خاص والميدان الإداري بوجه عام .

الفصل الثالث

الطَّريقَة والإجْراءَات

تضمّن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدِّراسة ومجتمع الدِّراسة وعينتها وأداة الدِّراسة وطرق التحقّق من صدقها وثباتها، ومُتغيّرات الدَّراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن تساؤلات الدَّراسة، ولتحقيق هدف الدَّراسة، تم اتّباع المراحل الآتية:

منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدِّراسة المنهج الوصفي التطويري، وتهدف الدِّراسة إلى تطوير استراتيجيَّة لمُواجهة الأزمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي الكويتيَّة، وذلك من خلال نهج المراحل الآتية:

المرحلة الأولى:

جمع الخلفية النَّظرية المُتعلِّقة بموضوع الدِّراسة الحالية وهو إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، من خلال استعراض الأدبيات السَّابقة من مؤلّفات واطروحات ودوريات.

المرحلة الثانية:

فرْز الأسس والمُتغيّرات التي يقوم عليها بناء الاستراتيجيَّة المُقترحة لمُواجهة الأزمات الإداريَّة في الجامعات، وهذه الأسس هي:

1- الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة).
2- مهارات إدارة الأزمات (التعامل مع الأزمة).
3- اختيار الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة:

وتم فيها دراسة الواقع من خلال مجتمع الدَّراسة، واختيار العينة، وتطوير أداة الدراسة.

مُجتمع الدِّراسة:

تكون مُجتمع الدِّراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في الكويت ومن يشغلون المناصب القياديَّة فيها للعام الجامعي 2018/2017، ويبلغ عددهم ما يقارب (6000) موزعين على جميع أقسام وكليات مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

عيّنة الدِّراسة:

تم تطبيق الأداة على جميع قيادات مؤسسات التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس في دولة الكويت وتشمل العينة شاغلي المناصب القيادية فيها وأعضاء هيئة التدريس والتي تم اختيارهم وفقًا للجداول الإحصائية، حيث تم توزيع 400 استبانة على قيادات مؤسسات التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس رجع منها 384 استبانة، وبعد تصحيح الاستبانة تبين بأن هناك 15 استبانة لم تستوفي الشروط وبهذا أصبح حجم العينة 369، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عيّنة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عيّنة الدِّراسة وفقًا لمتغيراتها

(نوع مؤسسة التعليم العالي – الخبرة الوظيفية – المراكز الوظيفية)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
نوع مؤسسة التعليم العالي	حكومية	288	78.04
	خاصة	81	21.96
المجموع		**369**	**%100**
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	61	16.50
	أكثر من 5 سنوات وأقل من10 سنوات	83	22.50
	10 سنوات فما فوق	225	61.00
المجموع		**369**	**%100**
المراكز الوظيفية	قيادات عليا في مؤسسات التعليم العالي (رئيس ونائب رئيس - عميد ونائب عميد)	20	5.42
	عميد ونائب عميد كلية علمية	21	5.69
	عضو هيئة تدريس	328	88.89
	المجموع	**369**	**%100**

أداة الدِّراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة لمسح واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، من خلال مراجعة الأدب النَّظري السّابق، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبيان لتعرف درجة مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليات مُواجهة الأزمات الإداريَّة، وكانت فقرات الاستبانة موزعة على ثلاثة مجالات، هي:

1- الجاهزية للأزمة (ما قبل الأزمة).
2- مهارات مواجهة الأزمات (التَّعامل مع الأزمة).
3- اختيار الاستراتيجية.

وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: ما قبل الأزمة وفقراتها (1- 10)، التعامل مع الأزمة وفقراتها (11 - 20)، اختيار الاستراتيجية وفقراتها (21 -30)، كما في الملحق (1).

صدق الأداة:

تمّ استخدام طريقة صِدق المحتوى Content Validity، للتحقق من صدق الأداة، من خلال عرضها على مجموعة من ذوي الخِبرة والرأي من أعضاء هيئة التَّدريس، وتم الأخذ بآرائهم في إضافة أو حذف أو تعديل الفقرات، حيث تم عرض الاستبانة على تسعة من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية، وجامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي، ملحق (2)، وتم أخذ آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات لما وضعت لأجله، ورأيهم في إضافة أو تعديل الفقرات، وتمّ بعد ذلك اعتماد ما نسبته (50%) من آراء المحكمين لحذف أو اعتماد الفقرات في الاستبانة، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة في ضوء آرائهم والتي تمثلت بما يأتي:

- تعديل الصياغة اللغوية وتصحيح الأخطاء النحوية والمطبعية في بعض الفقرات.
- تعديل الجمل المركبة التي تشتمل على أكثر من فكرة، بحيث تشتمل الجملة على فكرة واحدة فقط .
- توحيد آلية البدء بالفقرات لتكون على نظام واحد، حيث تبدأ جميعها بفعل مضارع.
- وضع تعريفات إجرائية للتوضيح لكل مجال في الاستبانة.

وبناء على ما تمّ تعديله من الفقرات أصبحت الاستبانة النهائية مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: ما قبل الأزمة وفقراته (1- 10)، أثناء الأزمة وفقراته (11 - 20)، واختيار الاستراتيجية وفقراته (21 -30). كما في الملحق (3).

ثبات الأداة:

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) لتعرف مستوى ثبات الأداة كما موضح بجدول رقم (2).

جدول (2)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للدرجة الكلية للمجالات

الرقم	المجال	عدد الفقرة	ثبات الاتساق الداخلي
1.	ما قبل الأزمة	10	0.77
2.	أثناء الأزمة	10	0.73
3.	اختيار الاسترايجية	10	0.89

تصحيح أداة الدراسة:

تم تصحيح الأداة عن طريق استخدام مقياس (ليكرت) Likert، وكانت أوزان البدائل على النحو التالي: 5: بدرجة عالية جدا، 4: بدرجة عالية، 3: بدرجة متوسطة، 2: بدرجة منخفضة، 1: بدرجة مُنخفضة جدا.

ومن ثم تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1- 2.33 درجة منخفضة

من 2.34- 3.67 درجة متوسطة

من3.68 - 5 درجة مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{(3)}$$

$$\frac{5-1}{3} = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

مُتغيِّرات الدِّراسة:

- المُتغيّر المستقلّ : درجة ممارسة قيادي مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لمهارات إدارة الأزمات.
- المتغير التابع : تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسات قيادي مؤسسات التعليم العالي لمهارات إدارة الأزمات الإدارية.
- المتغيرات الوسيطة: تشمل الأداة ثلاثة متغيّرات وسيطة، وهي:

1- نوع مؤسسة التعليم العالي (حكومية أو خاصة) وتشمل (جامعة الكويت / حكومية– الجامعة العربية المفتوحة / خاصة - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي / حكومية – كلية القانون العالمية / خاصة – كلية بوكسهل / خاصة – كلية الكويت للعلوم والتكنولوجيا / خاصة).

2- المراكز الوظيفية، ولها ثلاثة مستويات:

- القيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي (رئيس ونائب رئيس – عميد ونائب عميد).
- عميد ونائب عميد كلية علمية.
- عضو هيئة التدريس.

3- سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات (خمس سنوات فأقل – أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات – عشر سنوات فما فوق).

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع الاجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التحقّق من دلالات صدقها وثباتها.
- الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة موجهة من عمادة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية إلى الجامعات عينة الدراسة، كما هو مبين في الملحق (4).
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
- استرجاع أداة الدراسة.
- تفريغ البيانات ومن ثم إدخالها حاسوبيًا، ومعالجتها إحصائيًا والحصول على تقرير ضبط التحليل الإحصائي كما في الملحق (5).

المُعالجة الإحصائيّة:

تم استخدام التحاليل الإحصائيّة المُناسبة لمعالجة البيانات المُدخلة المسترجعة من الاستبانات، وذلك من خلال الرزمة الإحصائيّة (SPSS) وفقًا لما يلي:

1- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتّحقّق من ثبات الاستبيان.
2- المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة (Arithmetic mean and Standard Deviation) لوصف استجابات العيّنة، وترتيب الفقرات والمجالات تنازليًّا، للإجابة عن السؤال الأوّل.
3- تحليل التّباين الأحادي – أنوفا (One Way Analysis Of Variance –ANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني، وتعرّف الفروق التي تُعزى لمتغيرات نوع مؤسسة التعليم العالي والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

أمّا الاستراتيجيَّة المقترحة فتمّ بناؤها اعتمادًا على الأدب النَّظري، ونتائج السؤال الأول للدراسة، ومن ثمّ الأخذ بآراء الخبراء وذوي الاختصاص في تحكيمها.

المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجيَّة مقترحة لإدارة الأزمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية.

إذ تم الإفادة من الأدب السّابق، من خلال ما تم تقديمه في الخلفيّة النَّظرية للاستراتيجية، ومن خلال استجابات العينة عن السؤال الأول.

المرحلة الخامسة: تحكيم الاستراتيجيَّة المُقترحة من قِبَلِ عدد من الخُبراء والمختَّصين.

إذ تم عرض الاستراتيجية التي تم تطويرها على عدد من الخُبراء والمختَّصين، للحكم على درجة ملاءمة تطبيق هذه الرؤية.

الفصل الرابع

نَتائِج الدِّراسة

تضَّمن هذه الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدِّراسة وهي كالآتي:

النتائج المُتعلِّقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليات مواجهة الأزمات في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لواقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	اختيار الاستراتيجية	3.44	1.04	1	متوسطة
2	التعامل مع الأزمة	2.91	0.92	2	متوسطة
1	ما قبل الأزمة	2.84	0.90	3	متوسطة
الدرجة الكلية		3.07	0.80	-	**متوسطة**

يبين الجدول (3) أن الدرجة الكلية لواقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.07)، بانحراف معياري (0.80). إذ جاء بالمرتبة الأولى المجال الثالث "اختيار الاستراتيجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري

(1.04)، واحتل مجال "التعامل مع الأزمة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.92) وجاء بالمرتبة الثالثة المجال الأول "ما قبل الأزمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84) بانحراف معياري (0.80).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي :

المجال الأول: ما قبل الأزمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ما قبل الأزمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال ما قبل الأزمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	توفر مؤسسة التعليم العالي المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة إدارة الأزمات.	3.00	1.08	1	متوسطة
2	تبدي مؤسسة التعليم العالي استعدادًا لمُواجهة الأزمات الإدارية.	2.99	1.08	2	متوسطة
7	تسعى مؤسسة التعليم العالي لبناء جسور الاتصال والتواصل الدائم بين أجزاء الهياكل التنظيمي فالجامعة.	2.98	1.13	3	متوسطة
5	تفعّل مؤسسة التعليم العالي أسلوبي المساءلة والتقييم المستمر على الأنظمة والعاملين في الأقسام المختلفة.	2.97	1.10	4	متوسطة
6	تظهر مؤسسة التعليم العالي نوع الجدية في الالتزام بالاجتماعات الدورية للنقاش المفتوح حول معوقات العمل.	2.92	1.167	5	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
10	تربط مؤسسة التعليم العالي بيئتها الداخليَّة بالبيئة الخارجيَّة وذلك لاستطلاع الآراء والوصول إلى حاجات وتطلعات المجتمع.	2.86	1.09	6	متوسطة
9	تتعامل مؤسسة التعليم العالي بشكل مهني احترافي في حل المشكلات الإدارية.	2.81	1.14	7	متوسطة
3	تنمي مؤسسة التعليم العالي قدرات القادة والعاملين على مهارات إدارة الأزمات.	2.75	1.10	8	متوسطة
8	تحرص مؤسسة التعليم العالي على معايير عالمية دقيقة لاختيار وتعيين القادة الإداريين	2.67	1.23	9	متوسطة
4	تعقد مؤسسة التعليم العالي الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إداريَّة ووضع حلول لها.	2.46	1.05	10	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	2.84	0.90	-	متوسطة

يبين الجدول (4) أن الدرجة الكلية لواقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات مُواجهة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة في مجال ما قبل الأزمة جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84) بانحراف معياري (0.90)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصّها: "توفر مؤسسة التعليم العالي المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة إدارة الأزمات." بدرجة متوسِّطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.00) بانحراف معياري (1.08)، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصُّها: " تعقد مؤسسة التعليم العالي الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إداريَّة ووضع حلول لها" حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2.46)، بانحراف معياري (1.05).

المجال الثاني: التعامل مع الأزمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعامل مع الأزمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال التعامل مع الأزمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	يعمل القائد الإداري في مؤسسة التعليم العالي على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمة.	3.11	1.02	1	متوسطة
3	يلتزم قادة مؤسسة التعليم العالي برسالة ورؤية وأهداف الجامعة في مواجهة الأزمة.	3.05	1.09	2	متوسطة
1	يتمتع قادة مؤسسة التعليم العالي بالمهارات الإداريَّة الاحترافية لإدارة الأزمات.	2.99	1.11	3	متوسطة
4	جاهزية المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة والصحيحة بكل ما يخص أقسام وكليات مؤسسات التعليم العالي وقت الأزمة.	2.98	1.10	4	متوسطة
6	يستعين قادة مؤسسة التعليم العالي بالخبرات المهنية والمهارية للعاملين في مواجهة الأزمة.	2.96	1.04	5	متوسطة
10	يبدى قادة مؤسسة التعليم العالي استعدادا للتعامل مع الأزمات بطريقة احترافية.	2.92	1.16	6	متوسطة
5	يستخدم قادة مؤسسة التعليم العالي الأساليب والمهارات المناسبة في تحديد إطار الأزمَّة وشكلها.	2.92	1.00	6	متوسطة
9	يجتمع قادة مؤسسة التعليم العالي بالعاملين في ظل الأزمَّة لتوضيح مستوى وعمق الأزمَّة وتوزيع المهام لحلها.	2.91	1.105	8	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
8	توفر مؤسسة التعليم العالي استراتيجيات لقيادة وإدارة الأزمَّة الإداريَّة داخل حرمها.	2.67	1.125	9	متوسطة
7	توفر مؤسسة التعليم العالي قسم مختص لفريق إدارة الأزمات الإداريَّة داخل مؤسستها.	2.61	1.17	10	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	2.91	0.92	-	متوسطة

يبين الجدول (5) أن الدرجة الكلية لواقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة في مجال التعامل مع الأزمة جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.91) بانحراف معياري (0.92)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصّها: "يعمل القائد الإداري في مؤسسة التعليم العالي على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمة" حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.11) بانحراف معياري (1.02)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (7) ونصها: "توفر مؤسسة التعليم العالي قسم مختص لفريق إدارة الأزمات الإداريَّة داخل مؤسستها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2.61)، بانحراف معياري (1.17).

المجال الثالث: اختيار الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اختيار الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال اختيار الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	مشاركة مؤسسة التعليم العالي العاملين في بناء الرؤية والرسالة يساعد على بلوغ الأهداف المرجوة.	3.62	1.16	1	متوسطة
5	استخدام قادة مؤسسة التعليم العالي أساسيات ومهارات التَّفكير الاستراتيجي يفعّل الأداء القيادي الاستراتيجي داخل المُؤسَّسة الجامعية.	3.52	1.25	2	متوسطة
3	تسهم القيادة الفعّالة لأنواع التغيير التنظيمي في تجاوز المعوقات الإدارية مؤسسة التعليم العالي.	3.49	1.19	3	متوسطة
2	تفعيل أسلوبي التمكين والتفويض الإداري يحفز أداء العاملين بشكل إيجابي.	3.49	1.13	3	متوسطة
10	مشاركة قادة مؤسسة التعليم العالي العاملين خطط العمل والمشاريع القائمة يشعر العاملين بالمسؤولية المشتركة.	3.46	1.24	5	متوسطة
6	استعانة قادة مؤسسة التعليم العالي بأحدث أساليب تقييم ومساءلة الأداء يقلل من الأخطاء والمشكلات الإدارية.	3.44	1.22	6	متوسطة
4	حرص مؤسسة التعليم العالي على تنمية المهارات الإداريَّة والقيادية للعاملين للوصول إلى الإبداع الإداري.	3.41	1.12	7	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
9	حرص قادة مؤسسة التعليم العالي على بناء جسور الاتصال والتواصل بشكل فعّال مع جميع العاملين فالمؤسسة الجامعية.	3.37	1.30	8	متوسطة
7	وجود فريق لإدارة الأزمات الإداريَّة داخل مؤسسة التعليم العالي كقسم مختص يساعد في تحقيق معالجة المشكلات التي تسبب الأزمات.	3.32	1.25	9	متوسطة
8	إثارة قادة مؤسسة التعليم العالي حماس وتحدي العاملين بشكل مستمر لبناء ثقافة تنظيمية منتجة.	3.31	1.18	10	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.44	1.04	-	متوسطة

يبين الجدول (6) أن الدرجة الكلية لواقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة في مجال اختيار الأزمة جاءت متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44)، بانحراف معياري (1.04)، وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنصُّ على "مشاركة مؤسسة التعليم العالي العاملين في بناء الرؤية والرسالة يساعد على بلوغ الأهداف المرجوة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.62) بانحراف معياري (1.16)، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) والتي تنصُّ على "إثارة قادة مؤسسة التعليم العالي حماس وتحدي العاملين بشكل مستمر لبناء ثقافة تنظيمية منتجة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.31)، بانحراف معياري (1.18).

النتائج المُتعلِّقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) بين مُتوسِّطات درجات تقدير أفراد عيِّنة الدِّراسة لدرجة مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليات إدارة الأزَمات تُعزى لمتغيرات نوع القطاع المسؤول، المراكز الوظيفية، سنوات الخبرة، الدرجة المعطاة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل بيانات السؤال تبعاً لكل متغير على حدة، على النحو الآتي:

أ. تبعًا لمتغير نوع القطاع المسؤول:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعاً لمتغير نوع القطاع المسؤول (حكومي، خاص) وتم استخدام اختبار t-test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) لدلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير نوع القطاع المسؤول

المجال	نوع القطاع المسؤول	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ما قبل الأزمة	حكومي	289	2.90	0.88	367	2.556	0.146
	خاص	80	2.62	0.96			
التعامل مع الأزمة	حكومي	289	2.96	0.88	367	1.697	0.167
	خاص	80	2.76	1.01			
اختيار الاستراتيجية	حكومي	289	3.48	1.00	367	1.201	0.006*
	خاص	80	3.32	1.15			
المستوى الكلي	حكومي	289	3.11	0.78	367	2.119	0.059
	خاص	80	2.90	0.87			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة مستوى (0.05 ≥α)

يبين الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس مستوى لواقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تعزى لمتغير نوع القطاع المسؤول على مجالي (ما قبل الأزمة، التعامل مع الأزمة)، ووجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال "اختيار الاستراتيجية" استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.201) وبمستوى دلالة (0.006) لصالح القطاع الحكومي، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقطاع الحكومي (3.11)، وللقطاع الخاص (2.90).

ب. تبعًا لمتغير المراكز الوظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعاً لمتغير المراكز الوظيفية والجدول (8) يبيِّن ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير المراكز الوظيفية.

المجال	المراكز الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ما قبل الأزمة	قيادات مؤسسات التعليم العالي (رئيس ونائب رئيس-عميد نائب عميد)	20	3.63	0.36
	عميد ونائب عميد	21	2.97	0.92
	عضو هيئة تدريس	328	2.79	0.90
	المجموع	369	2.84	0.90
التعامل مع الأزمة	قيادات مؤسسات التعليم العالي (رئيس ونائب رئيس-عميد نائب عميد)	20	3.43	0.43
	عميد ونائب عميد	21	3.21	0.91
	عضو هيئة تدريس	328	2.87	0.93
	المجموع	369	2.91	0.92

المجال	المراكز الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اختيار الاستراتيجية	قيادات مؤسسات التعليم العالي (رئيس ونائب رئيس-عميد نائب عميد)	20	3.86	0.44
	عميد ونائب عميد	21	3.43	0.77
	عضو هيئة تدريس	328	3.41	1.08
	المجموع	369	3.44	1.04
المستوى الكلي	قيادات مؤسسات التعليم العالي (رئيس ونائب رئيس-عميد نائب عميد)	20	3.64	0.30
	عميد ونائب عميد	21	3.18	0.84
	عضو هيئة تدريس	328	3.02	0.81
	المجموع	369	3.07	0.80

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة على الأداة ككل ولكل مجال من مجالات الدراسة تبعا لمتغير المراكز الوظيفية، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق فروقاً ظاهرية أم أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way-Anova) كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير المراكز الوظيفية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة إختبار(ف)	مستوى الدلالة
ما قبل الأزمة	بين المجموعات	13.797	2	6.899	8.834	.000*
	داخل المجموعات	285.818	366	.781		
	المجموع	299.616	368			
التعامل مع الأزمة	بين المجموعات	6.926	2	3.463	4.193	.016*
	داخل المجموعات	302.267	366	.826		
	المجموع	309.192	368			
اختيار الاستراتيجية	بين المجموعات	3.788	2	1.894	1.759	.174
	داخل المجموعات	394.013	366	1.077		
	المجموع	397.800	368			
المستوى الكلي	بين المجموعات	7.460	2	3.730	5.976	.003*
	داخل المجموعات	228.454	366	.624		
	المجموع	235.914	368			

* دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تُعزى لمتغيّر المراكز الوظيفية على مجال(اختيار الاستراتيجية).

في حين أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) على مجالي (ما قبل الأزمة، والتعامل مع الاستراتيجية)، تبعاً لقيم اختبار (ف) إذ بلغت قيمة اختبار (ف) على مجال ما قبل الأزمة (8.834) بمستوى دلالة (0.000)، وعلى مجال التعامل مع الأزمة (4.193) بمستوى دلالة (0.016). ولمعرفة لصالح أي مستويات متغير المراكز الوظيفية تكمن الفروق، تم إجراء اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): نتائج اختبار تحليل شيفيه (Scheffe) لمتوسطات استجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير المراكز الوظيفية.

المجال	المتوسط الحسابي	المراكز الوظيفية	قيادات مؤسسات التعليم العالي (رئيس نائب ورئيس – عميد ونائب عميد)	عميد ونائب عميد	عضو هيئة تدريس
ما قبل الأزمة	3.445	قيادات مؤسسات التعليم العالي (رئيس نائب ورئيس – عميد ونائب عميد)	—	-.002	-.160
	3.448	عميد ونائب عميد	.002	—	-.158
	3.606	عضو هيئة تدريس	.160	.158	—
التعامل مع الأزمة	3.469	قيادات مؤسسات التعليم العالي(رئيس نائب ورئيس – عميد ونائب عميد)	—	-.105	-.207-*
	3.574	عميد ونائب عميد	.105	—	-.102
	3.675	عضو هيئة تدريس	.207*	.102	—
المستوى الكلي	3.499	قيادات مؤسسات التعليم العالي (رئيس نائب ورئيس – عميد ونائب عميد)	—	-.109	-.203-*
	3.594	عميد ونائب عميد	.109	—	-.100
	3.635	عضو هيئة تدريس	.203*	.100	—

- * دال احصائيا عند مستوى (α≤0.05)

يبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة على مجال ما قبل الأزمة بين مركزي القيادات العليا و وعميد ونائب عميد، لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، أي لصالح لمركز عميد ونائب عميد وبالنسبة لمجال التعامل مع الأزمة كانت الفروق بين مركزي القيادات العليا ومركز عضو هيئة التدريس ولصالح المتوسط الحسابي الأعلى، أي لصالح مركز عضو هيئة التدريس.

ج. تبعًا لمتغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعاً لمتغير الخبرة (خمس سنوات فأقل، أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، عشر سنوات فما فوق) والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير الخبرة.

المجال	المراكز الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ما قبل الأزمة	خمس سنوات فأقل	61	2.70	0.64
	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	83	2.85	0.90
	عشر سنوات فما فوق	225	2.88	0.96
	المجموع	369	2.84	0.90
التعامل مع الأزمة	خمس سنوات فأقل	61	2.65	0.60
	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	83	3.07	1.14
	عشر سنوات فما فوق	225	2.93	0.88
	المجموع	369	2.91	0.92
اختيار الاستراتيجية	خمس سنوات فأقل	61	3.15	1.03
	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	83	3.40	1.18
	عشر سنوات فما فوق	225	3.53	0.97
	المجموع	369	3.44	1.03

المجال	المراكز الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستوى الكلي	خمس سنوات فأقل	61	2.83	0.60
	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	83	3.10	0.98
	عشر سنوات فما فوق	225	3.11	0.78
	المجموع	369	3.07	0.80

يبين الجدول (11) وجود فروقٍ ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة على الأداة ككل، ولكل مجال من مجالات الدراسة تبعا لمتغير الخبرة، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق فروقاً ظاهرية أم أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way-Anova) كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار(ف)	مستوى الدلالة
ما قبل الأزمة	بين المجموعات	1.421	2	.711	.872	.419
	داخل المجموعات	298.194	366	.815		
	المجموع	299.616	368			
التعامل مع الأزمة	بين المجموعات	6.420	2	3.210	3.880	*.021
	داخل المجموعات	302.772	366	.827		
	المجموع	309.192	368			
اختيار الاستراتيجية	بين المجموعات	7.213	2	3.607	3.380	.035*
	داخل المجموعات	390.587	366	1.067		
	المجموع	397.800	368			
المستوى الكلي	بين المجموعات	3.935	2	1.968	3.104	.046*
	داخل المجموعات	231.979	366	.634		
	المجموع	235.914	368			

* دال احصائيا عند مستوى (α≤ 0.05)

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تعزى لمتغير الخبرة في مجال "ما قبل الأزمة".

في حين أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) على مجالي (التعامل مع الأزمة، واختيار الاستراتيجية) وعلى الأداة ككل، تبعاً لقيم اختبار (ف) إذ بلغت قيمة اختبار (ف) على مجال التعامل مع الأزمة (0.872)، وعلى مجال اختيار الاستراتيجية (3.380) وعلى الأداة ككل (0.046). ولمعرفة لصالح أي مستويات متغير الرتبة الأكاديمية تكمن الفروق، تم إجراء اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): نتائج اختبار تحليل شيفيه (Scheffe) لمتوسطات استجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	خمس سنوات فأقل	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	عشر سنوات فما فوق
التعامل مع الأزمة	3.756	خمس سنوات فأقل	—	.176	.234*
	3.580	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	-.176	—	.058
	3.522	عشر سنوات فما فوق	-.234*	-.058	—
اختيار الاستراتيجية	3.794	خمس سنوات فأقل	—	.056	.103
	3.739	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	-.056	—	.047
	3.692	عشر سنوات فما فوق	-.103	-.047	—
المستوى الكلي	3.763	خمس سنوات فأقل	—	.135	.175*
	3.628	أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات	-.135	—	.039
	3.589	عشر سنوات فما فوق	-.175*	-.039	—

* دال احصائيًا عند مستوى(α≤ 0.05)

يبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة على الأداة ككل وعلى مجالي (التعامل مع الأزمة، اختيار الاستراتيجية) يعتبر بين ذوي الخبرة (أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات) وبين ذوي الخبرة (10 سنوات فما فوق) ولصالح المتوسط الحسابي الأعلى، أي لصالح ذوي الخبرة (أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات).

د. متغير الدرجة المعطاة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعاً لمتغير الدرجة المعطاة (بكالوريوس، دبلوم) وتم استخدام اختبار t-test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (t-test) لدلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات لإدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تبعًا لاختلاف متغير الدرجة المعطاة

المجال	الدرجة المعطاة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ما قبل الأزمة	بكالوريوس	201	2.92	1.00	367	1.856	.000*
	دبلوم	168	2.75	0.75			
التعامل مع الأزمة	بكالوريوس	201	3.02	0.99	367	2.536	.024*
	دبلوم	168	2.78	0.79			
اختيار الاستراتيجية	بكالوريوس	201	3.47	1.09	367	.502	.010*
	دبلوم	168	3.41	0.98			
المستوى الكلي	بكالوريوس	201	3.14	0.88	367	1.891	.000*
	دبلوم	168	2.98	0.69			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة مستوى (α≤ 0.05)

يبين الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة قياس واقع مُمارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة على الأداة ككل وعلى جميع المجالات تُعزى لمتغير الدرجة المعطاة، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.891) وبمستوى دلالة (0.00) ولصالح درجة البكالوريوس، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة البكالوريوس (3.14)، ولدرجة الدبلوم (2.98).

السؤال الثالث: ما الاستراتيجية المناسبة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء معايير القيادة الإستراتيجية؟

بُنيَت الاستراتيجية على حاجه تفيد إلى تطوير العمل الإداري القيادي داخل الهياكل التنظيمية للجامعة، وتوسيع أفق الإبداع الإداري في وضع أساليب تعاملها مع الأزمات المتوقعة والمفاجئة، والاهتمام إلى تطوير الجانب المهني للكوادر البشرية العاملة فيها ، والقدرة على إدارة الأزمات الإدارية بأقل الخسائر المادية وفق المتطلبات التالية:

1- : مرتكزات الإسراتيجية:

1 - الأهداف الاستراتيجية.
2 - ربط التكنولوجيا مع رسالة المؤسسة والبيئة الداخلية.
3 - فريق إدارة الأزمات.
4 - بناء الثقافة التنظيمية الخاصة بمفهوم إدارة الأزمات
5 - عمليات الاتصال والتواصل.

2- : عناصر الاستراتيجية:

1 - **الرؤيــة:** الاحترافيــة والابتكــار فــي معالجــة الأزمــات الإداريــة فــي المؤسســات الجامعية.
2 - **الرسالة:** تسعى هذه الاستراتيجية المقترحة إلى تطوير آليات وأدوات إبداعية وابتكارية لمعالجة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية، وتحديد معايير لقياس الأداء بطرق منهجية وحسب تواريخ محددة.

3 - **القيم:**

- الحرص على الموضوعية.
- تبني الشفافية.
- تطبيق المساءلة.
- الالتزام الأخلاق المهنية.

4 - **تحليل واقع مؤسسات التعليم العالي الكويتية (SWOT):**

- **نقاط القوة:**
  - توفر الموارد المالية.
  - الكوادر البشرية المهيئة مهنيًّا.
  - الرغبة العامة في القدم والتطور على جميع المستويات.
  - مرونة اللوائح والقوانين الجامعية.
  - جاهزية المباني والمنشآت الجامعية.
  - كفاءة الهيئة الأكاديمية علميًّا و تعليميًّا.
  - تنوع البحوث العلمية بما يتناسب مع التقدم العصري.
- **نقاط الضعف:**
  - البيرقراطية الإدارية بين أجزاء الهياكل التنظيمية.
  - ضعف الاستراتيجيات المقترحةعمليًّا.
  - تكرار الأزمات الإدارية دون حلول جذرية.
  - ضيق النظرة القيادية للأزمات الإدارية المتوقعة.
  - ضعف الاستعداد المهني والتدريبي للعاملين لإدارة الأزمات الإدارية.
  - ضعف أسلوب التمكين والتفويض الإداري.

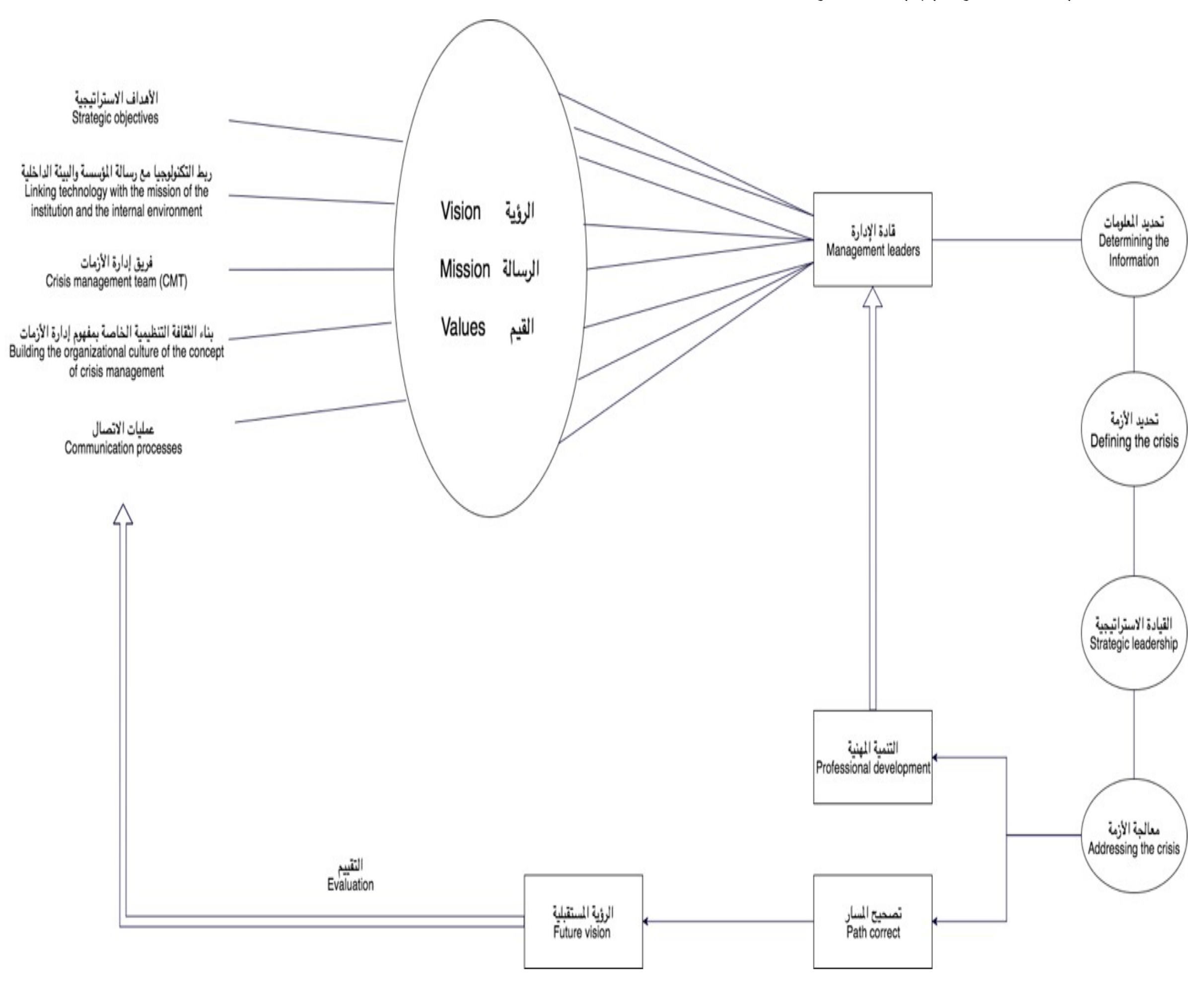
- **التحديات:**

- زيادة أعداد الطلبة أمام السعة المكانية.
- قلة أعضاء هيئة التدريس.
- الضغط السياسي الخارجي.
- المصالح الشخصية والتحزبية.
- ضعف الكفاءة المهنية والتدريب.

- **الفرص:**

- توجه الحكومة الكويتية في تنفيذ رؤية 2035 التي تهدف إلى تنمية كافة منشآت الدولة.
- رغبة إدارات مؤسسات التعليم العالي والعاملين في التحسين العام والتطوير للنظام الجامعي.
- وجود كفاءات علمية ومهنية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين إداريين.
- جاهزية جامعة الشدادية كفرع ثاني من جامعة الكويت بكافة المباني والمنشآت.

5 - هيكل الاستراتيجية المقترحة:



شكل (8) هيكل الاستراتيجية المقترحة الهيكل تم اقتباسه من (Beatty&Hughes,2005) أما المحتوى من تصميم الباحثة.

6 - الأهداف الاستراتيجية:

وتنقسم إلى محورين الأول ماقبل الأزمة والثاني أثناء الأزمة وبعدها:

- **المحور الأول: ما قبل الأزمات:**

1-1 وضع استراتيجيات وأساليب تعامل كافية ومعلنة حول الأزمات الإدارية المختلفة في الجامعة.

2-1 تدريب العاملين في الجامعات على هذه الاستراتيجيات.

3-1 وضع هذه الاستراتيجيات في أماكن معلنة وواضحة لجميع العاملين في الجامعة.

4-1 ربط كافة الكليات والأقسام العلمية والإدارية ب Mail Data base Application Groups للتواصل أو لحصر المشكلات الإدارية الحالية والتي قد تؤدي إلى أزمات متوقعة.

5-1 نشر التوعية الإعلامية داخل الثقافة التنظيمية للعاملين ببعض الرسائل التوجيهية والأساليب لمعالجة الأزمات الإدارية.

6-1 إشراك الخبرات الاستشارية من مكاتب للتخطيط الاستراتيجي و التدريب لتقييم الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري و لمسائل التدريب والتطوير المهني.

7-1 خلق سيناريوهات لأزمات إدارية داخل المؤسسة الجامعية لوضع آليات المعالجة.

8-1 إنشاء قسم مختص لإدارة الأزمات الإدارية داخل الجامعة.

- المحور الثاني: أثناء الأزمات وبعدها:

1-2 تحديد إطار ومستوى الأزمة عن طريق وحدة القياس في قسم إدارة الأزمات.

2-2 تجهيز البيانات والمعلومات الخاصة بنوع الأزمة وحيثياتها الإدارية بمشاركة وحدة نظم المعلومات .

3-2 ضم الفئة المتضررة بالدرجة الأولى من الأزمة في الاجتماع الطارئ مع قسم إدارة الأزمات الإدارية والإدارة الجامعية.

4-2 تصميم الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الإدارية الحالية والتي تحكمها فترة زمنية محددة.

5-2 إصدار بيان رسمي على مستوى مجتمع المؤسسة الجامعية والمجتمع المحلي يوضح نوع الأزمة، وسبل العلاج، والفترة الزمنية عن طريق متحدث إعلامي رسمي بقسم الشؤون الإعلامية للمؤسسة الجامعية.

6-2 إشراك المجتمع المحلي والمجتمع التنظيمي في إبداء رأية ووضع ملاحظاته عن طريق application خاص ، واستقبال الرسائل الإلكترونية عن طريق بريد الكتروني خاص برنامج Google questionnaire, Monkey survey.

7-2 السرعة والدقة في الإجراءات والتطبيقات بجودة عالية.

8-2 التفويض والتمكين الإداري في الهيكل التنظيمي للجامعة.

7 - الخطة التنفيذية:

افضت الأهداف السابقة إلى خطة تنفيذية زمنية تحدد طرق وآليات تطبيق الأهداف في المحورين الأول والثاني من الاستراتيجية كالتالي:

المحور الأول: قبل الأزمة:

جدول رقم (15) الخطة التنفيذية لمحور ماقبل الأزمة

الهدف	الجهة المسؤولة	التكلفة	الجدول الزمني
1-1 وضع استراتيجيات وأساليب تعامل كافية ومعلنة حول الأزمات الإدارية المختلفة في الجامعة.	- الإدارة الجامعية - عمادات الكليات - رابطة أعضاء هيئة التدريس	ساعات عمل إضافية بتكلفة 1000 دولار	2018/6 إلى 2018/8
2-1 تدريب العاملين في الجامعات على هذه الاستراتيجيات.	- الإدارة الجامعية. - إدارة التطوير والتدريب الإداري	ساعات عمل إضافية بتكلفة ما يقارب ب 10.000 دولار	2018/9 إلى 2018/12
3-1 وضع هذه الاستراتيجيات في أماكن معلنة وواضحة لجميع العاملين في الجامعة.	- إدارة العلاقات العامة والإعلام	2000 دولار	مستمر – 2018 إلى 2023
4-1 ربط كافة الكليات والأقسام العلمية والإدارية ب Data base Application , Mail Groups للتواصل أو لحصر المشكلات الإدارية الحالية والتي قد تؤدي إلى أزمات متوقعة.	- إدارة العلاقات العامة والإعلام - مركز نظم المعلومات - الإدارة القانونية - إدارة مطبعة الجامعة	6000 دولار	2018/7 إلى 2018/9
5-1 نشر التوعية الإعلامية داخل الثقافة التنظيمية للعاملين ببعض الرسائل التوجيهية والأساليب لمعالجة الأزمات الإدارية.	- إدارة العلاقات العامة والإعلام - إدارة مطبعة الجامعة - إدارة الخدمات العامة	2000 دولار	2018 إلى 2023
6-1 إشراك الخبرات الاستشارية من مكاتب للتخطيط الاستراتيجي و تدريب لتقييم الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري و لمسائل التدريب والتطوير المهني.	- إدارة التطوير والتدريب الإداري. - رابطة أعضاء هيئة التدريس.	7000 دولار	2018 إلى 2023
7-1 خلق سيناريوهات لأزمات إدارية داخل المؤسسة الجامعية لوضع آليات المعالجة.	- الإدارة الجامعية - إدارة التطوير والتدريب الإداري - مركز التقييم والقياس	-	2018 إلى 2023
8-1 إنشاء قسم مختص لإدارة الأزمات الإدارية داخل الجامعة.	- الإدارة الجامعية - الشؤون الإدارية - الإدارة القانوينة - مركز نظم المعلومات	20.000 دولار	2018/6 – 2018/9

المحور الثاني: أثناء الأزمة وبعدها:

جدول رقم (16) الخطة التنفيذية لمحور أثناء الأزمة وبعدها

الهدف	الجهة المسؤولة	التكلفة	الجدول الزمني
2-1 تحديد إطار ومستوى الأزمة عن طريق وحدة القياس في قسم إدارة الأزمات.	- إدارة القياس والتقييم - قسم إدارة الأزمات	-	3 إلى 5 أيام عمل
2-2 تجهيز البيانات والمعلومات الخاصة بنوع الأزمة وحيثياتها الإدارية.	- مركز نظم المعلومات	-	3 أيام عمل
2-3 ضم الفئة المتضررة بالدرجة الأولى من الأزمة في الاجتماع الطارئ مع قسم إدارة الأزمات الإدارية والإدارة الجامعية	- إدارة مؤسسة التعليم العالي - قسم إدارة الأزمات	-	أثناء الأزمة
2-4 تصميم الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الإدارية الحالية والتي تحكمها فترة زمنية محددة.	- إدارة مؤسسة التعليم العالي - قسم إدارة الأزمات	-	أثناء الأزمة
2-5 إصدار بيان رسمي على مستوى مجتمع المؤسسة الجامعية والمجتمع المحلي يوضح نوع الأزمة وسبل العلاج والفترة الزمنية المطلوبة.	- إدارة العلاقات العامة والإعلام	-	أثناء الأزمة
2-6 إشراك المجتمع المحلي والمجتمع التنظيمي في إبداء رأية ووضع ملاحظاته عن طريق application خاص، استقبال الرسائل الإلكترونية، برنامج Monkey survey	- إدارة نظم المعلومات - قسم إدارة الأزمات	-	أثناء الأزمة
2-7 السرعة والدقة في الإجراءات والتطبيقات بجودة عالية.	- كافة أجزاء الهيكل التنظيمي في مؤسسة التعليم العالي	-	أثناء الأزمة
2-8 التفويض والتمكين الإداري في الهيكل التنظيمي للجامعة.	- كافة أجزاء الهيكل التنظيمي	-	أثناء الأزمة

8- **الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:**

- وزارة التربية والتعليم العالي.
- مؤسسات التعليم العالي الكويتية بما فيها كلياتها و قطاعتها ومراكزها.

9- أشكال الاستراتيجية:



شكل رقم (9) قالب الاستراتيجية ، تم اقتباسه من جامعة الإمام محمد بن سعود ضمن خطة عمل الجامعة لعام 2017

ثانيا: متطلبات تحقيق الاستراتيجية

بُنيت الاستراتيجية على حاجه تفيد إلى تطوير العمل الإداري القيادي داخل الهياكل التنظيمية للجامعة، وتوسيع أفق الإبداع الإداري في وضع أساليب تعاملها مع الأزمات المتوقعة والمفاجئة، والاهتمام إلى تطوير الجانب المهني للكوادر البشرية العاملة فيها ، والقدرة على إدارة الأزمات الإدارية بأقل الخسائر المادية وفق متطلبات التالية:

١ - مرتكزات الإسراتيجية:

* الأهداف الاستراتيجية.
* ربط التكنولوجيا مع رسالة المؤسسة والبيئة الداخلية.
* فريق إدارة الأزمات.
* بناء الثقافة التنظيمية الخاصة بمفهوم إدارة الأزمات
* عمليات الاتصال والتواصل.

٢ -: الاستراتيجية :

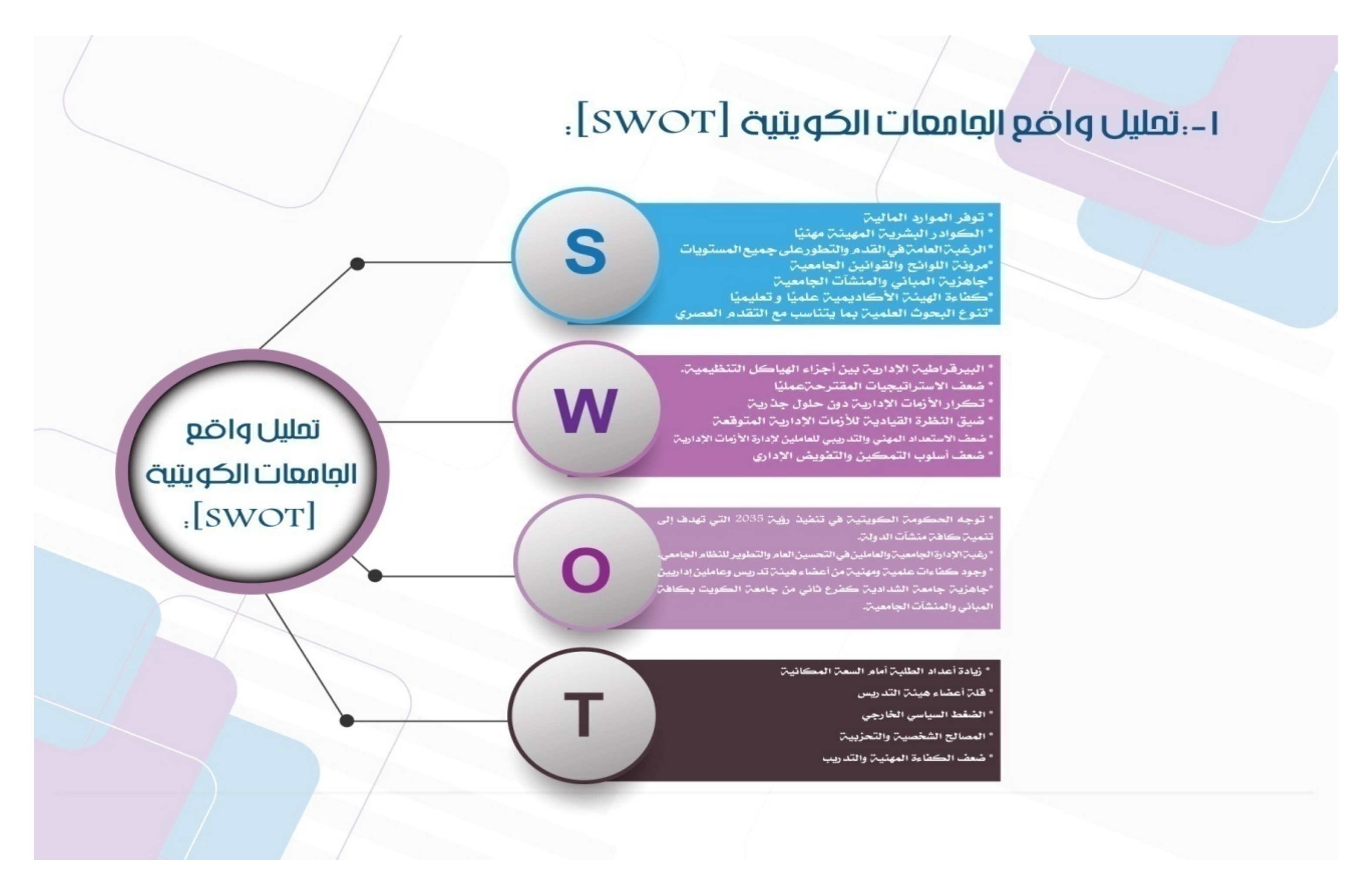
❊ الرؤية : الاحترافية والابتكار في معالجة الأزمات الإدارية في المؤسسات الجامعية.

❊ الرسالة: تسعى هذه الاستراتيجية المقترحة إلى تطوير آليات وأدوات إبداعية وابتكارية لمعالجة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية وتحديد معايير لقياس الأداء بطرق منهجية وحسب تواريخ محددة.

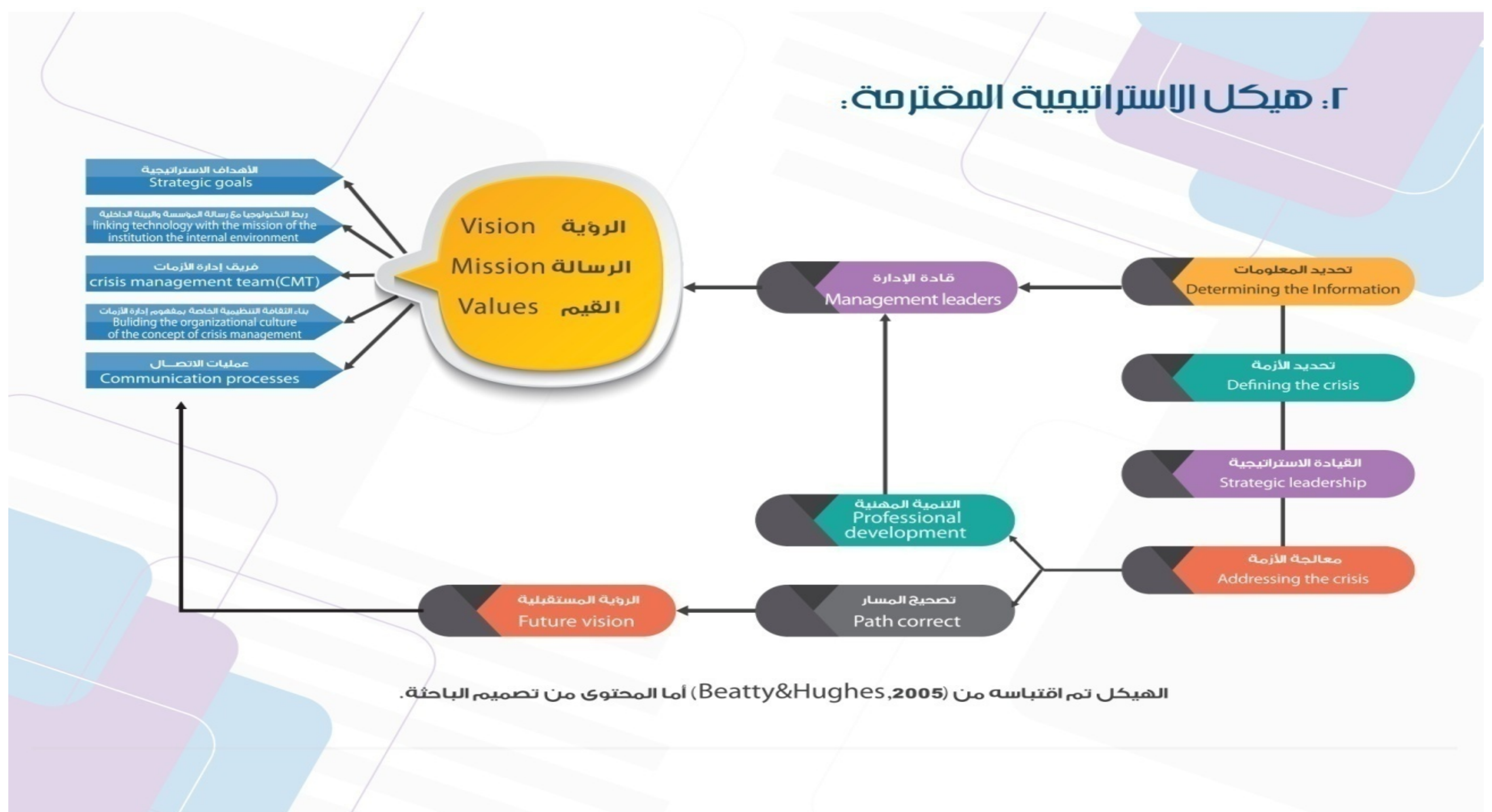
* القيم:

❊ الحرص على الموضوعية.
❊ تبني الشفافية.
❊ تطبيق المساءلة.
❊ الالتزام الأخلاق المهنية.

شكل رقم (10) رؤية ورسالة الاستراتيجية



شكل رقم (11) الاستراتيجية SWOT



شكل رقم (12) هيكل الاستراتيجية

٣ -: المحور الأول : ما قبل الأزمات :

الأهداف:

1.1 - وضع استراتيجيات وأساليب تعامل كافية ومعلنة حول الأزمات الإدارية المختلفة في الجامعة.
2.1 - تدريب العاملين في الجامعات على هذه الاستراتيجيات.
3.1 - وضع هذه الاستراتيجيات في أماكن معلنة وواضحة لجميع العاملين في الجامعة.
4.1 - ربط كافة الكليات والأقسام العلمية والإدارية ب Application Mail Groups، Data base، للتواصل أو لحصر المشكلات الإدارية الحالية والتي قد تؤدي إلى أزمات متوقعة.
5.1 - نشر التوعية الإعلامية داخل الثقافة التنظيمية للعاملين ببعض الرسائل التوجيهية والأساليب لمعالجة الأزمات الإدارية.
6.1 - إشراك الخبرات الاستشارية من مكاتب للتخطيط الاستراتيجي و تدريب لتقييم الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري و لمسائل التدريب والتطوير المهني.
7.1 - خلق سيناريوهات لأزمات إدارية داخل المؤسسة الجامعية لوضع أليات المعالجة.
8.1 - إنشاء قسم مختص لإدارة الأزمات الإدارية داخل الجامعة.

٤ -: المحور الثاني: أثناء الأزمات وبعدها :

الأهداف:

1.2 - تحديد إطار ومستوى الأزمة عن طريق وحدة القياس في قسم إدارة الأزمات.
2.2 - تجهيز البيانات والمعلومات الخاصة بنوع الأزمة وحيثياتها الإدارية بمشاركة وحدة نظم المعلومات .
3.2 - ضم الفئة المتضررة بالدرجة الأولى من الأزمة في الاجتماع الطارئ مع قسم إدارة الأزمات الإدارية والإدارة الجامعية.
4.2 - تصميم الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الإدارية الحالية والتي تحكمها فترة زمنية محددة.
5.2 - إصدار بيان رسمي على مستوى مجتمع المؤسسة الجامعية والمجتمع المحلي يوضح نوع الأزمة وسبل العلاج والفترة الزمنية عن طريق متحدث إعلامي رسمي بقسم الشؤون الإعلامية للمؤسسة الجامعية.
6.2 - إشراك المجتمع المحلي والمجتمع التنظيمي في إبداء رأية ووضع ملاحظاته عن طريق application خاص ، استقبال الرسائل الإلكترونية عن طريق بريد الكتروني خاص ، برنامج Google questionnaire Monkey survey, .
7.2 - السرعة والدقة في الإجراءات والتطبيقات بجودة عالية.
8.2 - التفويض والتمكين الإداري في الهيكل التنظيمي للجامعة.

شكل رقم (13) أهداف المحور الأول والثاني للاستراتيجية

D - : الخطة التنفيذية:

المحور الأول : ما قبل الأزمة

م	الهـــدف	الجهة المسؤولة	التكلفة	الجدول الزمني
1-1	وضع استراتيجيات وأساليب تعامل كافية ومعلنة حول الأزمات الإدارية المختلفة في الجامعة.	❊ الإدارة الجامعية ❊ عمادات الكليات ❊ رابطة أعضاء هيئة التدريس	❊ ساعات عمل إضافية بتكلفة 1000 دولار	6/2018 إلى 8 / 2018
2-1	تدريب العاملين في الجامعات على هذه الاستراتيجيات.	❊ الإدارة الجامعية. ❊ إدارة التطوير والتدريب الإداري	ساعات عمل إضافية بتكلفة ما يقارب ب 10.000 دولار	9/2018 إلى 12/2018
3-1	وضع هذه الاستراتيجيات في أماكن معلنة وواضحة لجميع العاملين في الجامعة.	❊ إدارة العلاقات العامة والإعلام	2000 دولار	مستمر - 2018 إلى 2023
4-1	ربط كافة الكليات والأقسام العلمية والإدارية ب Data base، Mail Groups، Application للتواصل أو لحصر المشكلات الإدارية الحالية والتي قد تؤدي إلى أزمات متوقعة.	❊ إدارة العلاقات العامة والإعلام ❊ مركز نظم المعلومات ❊ الإدارة القانونية ❊ إدارة مطبعة الجامعة	6000 دولار	7/2018 - 9 / 2018
5-1	نشر التوعية الإعلامية داخل الثقافة التنظيمية للعاملين ببعض الرسائل التوجيهية والأساليب لمعالجة الأزمات الإدارية.	❊ إدارة العلاقات العامة والإعلام ❊ إدارة مطبعة الجامعة ❊ إدارة الخدمات العامة	2000 دولار	2018 - 2023
6-1	إشراك الخبرات الاستشارية من مكاتب للتخطيط الاستراتيجي و تدريب لتقييم الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري و لمسائل التدريب والتطوير المهني.	❊ إدارة التطوير والتدريب الإداري. ❊ رابطة أعضاء هيئة التدريس.	7000 دولار	2018 - 2023
7-1	خلق سيناريوهات لأزمات إدارية داخل المؤسسة الجامعية لوضع أليات المعالجة.	❊ الإدارة الجامعية ❊ إدارة التطوير والتدريب الإداري ❊ مركز التقييم والقياس	-	2018 - 2023
8-1	إنشاء قسم مختص لإدارة الأزمات الإدارية داخل الجامعة.	❊ الإدارة الجامعية ❊ الشؤون الإدارية ❊ الإدارة القانوينة ❊ مركز نظم المعلومات	20.000 دولار	6/2018 - 9/ 2018

شكل رقم (14) الخطة التنفيذية للمحور الأول ما قبل الأزمة

المحور الثاني : أثناء الأزمة وبعدها

م	الهـــــدف	الجهة المسؤولة	التكلفة	الجدول الزمني
1-2	تحديد إطار ومستوى الأزمة عن طريق وحدة القياس في قسم إدارة الأزمات.	❊ إدارة القياس والتقييم ❊ قسم إدارة الأزمات	❊❊❊❊	3 إلى5 أيام عمل
2-2	تجهيز البيانات والمعلومات الخاصة بنوع الأزمة وحيثياتها الإدارية.	❊ مركز نظم المعلومات	❊❊❊❊	3 أيام عمل
3-2	ضم الفئة المتضررة بالدرجة الأولى من الأزمة في الاجتماع الطارئ مع قسم إدارة الأزمات الإدارية والإدارة الجامعية	❊ الإدارة الجامعية ❊ قسم إدارة الأزمات	❊❊❊❊	أثناء الأزمة
4-2	تصميم الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الإدارية الحالية والتي تحكمها فترة زمنية محددة.	❊ الإدارة الجامعية ❊ قسم إدارة الأزمات	❊❊❊❊	أثناء الأزمة
5-2	إصدار بيان رسمي على مستوى مجتمع المؤسسة الجامعية والمجتمع المحلي يوضح نوع الأزمة وسبل العلاج والفترة الزمنية المطلوبة.	❊ إدارة العلاقات العامة والإعلام	❊❊❊❊	أثناء الأزمة
6-2	إشراك المجتمع المحلي والمجتمع التنظيمي في إبداء رأية ووضع ملاحظاته عن طريق application خاص.، استقبال الرسائل الإلكترونية عن طريق بريد الكتروني خاص، برنامج Google questionnaire Monkey survey.	❊ إدارة نظم المعلومات ❊ قسم إدارة الأزمات	❊❊❊❊	أثناء الأزمة
7-2	السرعة والدقة في الإجراءات والتطبيقات بجودة عالية.	❊ كافة أجزاء الهيكل التنظيمي الجامعي	❊❊❊❊	أثناء الأزمة
8-2	التفويض والتمكين الإداري في الهيكل التنظيمي للجامعة.	❊ كافة أجزاء الهيكل التنظيمي	❊❊❊❊	أثناء الأزمة

شكل رقم (15) الخطة التنفيذية للمحور الثاني أثناء الأزمة وبعدها

السؤال الرابع: ما درجة ملاءمة الاستراتيجيَّة المقترحة لإدارة الأزمات من وجهة نظر الخبراء؟

تم عرض الاستراتيجية على عدة وزراء سابقين ممن خاضوا العمل الإداري والقيادي في الدولة وعلى أعضاء المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، وأكاديميين تربويين في كلية التربية وكلية العلوم الإدارية لجامعة الكويت و الجامعة الأردنية والمتخصصين في جانبي الإدارة والتخطيط التربوي والاستراتيجيات الإدارية.

حيث اجتمع رأي الخبراء على واقعية وشمولية ووضوح الاستراتيجية، وما تضمنته من حلول واقعية نستطيع من خلالها مواجهة الأزمات ومعالجتها، وقد أعطى هذا التحليل الواقعي والمناقشة المثمرة في حيثيات الاستراتيجية تصورًا واضحًا لكيفية وإمكانية معالجة هذه الأزمات التي تعتبر علّةً يعاني منها الجسد الإداري في الدولة، فيما اقترح أحد الخبراء وجود مرحلة (SOP) Standard operating procedure، وهو ذلك المفهوم العملي للخطوات الإجرائية التي يقوم بها العاملون في المؤسسات حين مواجهتهم لمشكلة أو أزمة وذلك لكسب عامل الوقت أثناء الأزمة، بينما شدد آخر إلى وجود عامل الجديّة والرغبة في الإصلاح، ووجوب تبني مبدأ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي للسعي للجودة الشاملة في نظامها ومخرجاتها التعليمية والتربوية مع تنظيم الهياكل التنظيمية فيها ووضوح خطط العمل لكل مركز وظيفي دون الخلط أو تكرار المراكز الوظيفية بنفس المهام.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تنـاول هذا الفصـل مُناقشـة نتـائج الدِّراسـة التـي تـم التوصّـل إليهـا بعـد أن تـمَّ جمـع البيانـات اللازمة وتحليلها، وقد تمّت مُناقشتها وفقاً لأسئلة الدِّراسة:

أولاً: مناقشـة النتـائج المُتعلِّقـة بالسؤال الأول، والـذي يـنص علـى: مـا واقـع ممارسـة القيـادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليات إدارة الأزمات في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين فيها؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة واقع ممارسة مؤسسات التعليم العـالي فـي دولـة الكويت لعمليات مواجهة الأزمات في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجـة متوسـطة، وجـاءت المجالات الثلاثة أيضًا بدرجة متوسطة.

يظهر من خلال تدقيق النّظر في نتائج هذا السؤال أنّ واقع ممارسة مؤسسات التعليم العـالي في دولة الكويت لعمليات مواجهة الأزمات في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية لم تصل إلى الحد المطلوب فكانت دون المرتفع، والدرجة المتوسطة درجة بينيـة تتوسّـط الدرجـة المرتفعـة والدرجـة المنخفضة، مما يدل على توفر نظام معمول به في إدارة الأزمات الإدارية، ويتم العمـل مـن خلالـه على مؤسسات التعليم العالي الكويتية لكنه يواجه بعض المشكلات والمعيقات التي تحدّ مـن ارتفـاع مستويات فاعليته.

وربّمـا يعـود السبب فـي عدم وجـود مسـتويات مرتفعـة لفاعليـة إدارة الأزمـات الإداريـة فـي مؤسسات التعليم العالي إلى وجود بعض المعيقات المتعددة المصادر، ومنها ما قد يكون عائدًا إلـى البيروقراطيـة الإداريـة، أو قـد تُعـزى إلـى الوسـاطة فـي التعيـين دون الرجـوع إلـى المـؤهلات والخبرات، وقد يكون لوجود الأحزاب والصراعات، وعدم وجـود رؤيـة ورسـالة واضـحة تشـتمل ضـمن خطتهـا مواجهـة وإدارة الأزمـات، مـع غيـاب عمليـات التـدريب والتعليم المسـتمر للقيـادات والعـاملين فـي مؤسسـات التعليم العـالي لأهم أسـاليب القيـادة والإدارة بوجـه عـام و إدارة الأزمـات بوجه خاص، مما يـؤثر علـى فاعليـة إدارة الأزمـات الإداريـة فـي تلك المؤسسـات، وبالمقابـل عنـد النظر بإيجابية لنتائج هذا السؤال التي أشارت إلى درجة متوسطة لفاعلية إدارة الأزمـات الإداريـة فـي مؤسسـات التعلـيم العـالي فـإن هـذا يـدل علـى وجـود إدارة الأزمـات أو ثقافـة إدارة الأزمـات الإدارية، وأنه يُطبّق بمستوى مقبول في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

وقد دلّت نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال اهتمام القيادات في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في السعي لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسساتها، وذلك يعود لأهمية هذا الموضوع ولتحقيق الاستراتيجيات والأهداف الموضوعة لكل مؤسسة تعليم عالٍ دون وجود أزمات تعيق بلوغ النتائج المرغوبة.

اتّفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو سمرة وآخرون (2012) التي أظهرت نتائج الدِّراسة أن تقديرات أفراد عيّنة الدِّراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التَّربية الرياضية ودوائرها في مؤسست التعلي العالي الفلسطينيَّة كانت بدرجة متوسطة، واتفقت مع نتائج دراسة النويمي (2010) التي كشفت وجود أزمات بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية مع وجود جاهزية لإدارتها وخبرة متوسّطة في عمليَّة صنع القرار أثناء الأزمات. كما اتفقت نتائج السؤال الحالي مع نتائج أحمد (2008) إلى وجود ضعف وتدنٍّ في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية، واتفقت أيضًا مع دراسة (النوايسة، 2006) حيث أشارت النتائج إلى أن المراحل الخمس لنظام الجاهزية لإدارة الأزمات في وزارة التَّربية والتَّعليم في الإدارات في مركز الوزارة وفي مديريات التَّربية والتَّعليم والتي تتوافر بشكل لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

واختلفت نتائج السؤال الحالي مع نتائج دراسة (القرم، 2008) التي أشارت النتائج إلى وجود وعي مرتفع في مُؤسَّسات التَّعليم العالي في الأردن عن إدارة الأزمات والقدرة على مواكبة التغييرات الطارئة وتجاوزها مما يعكس عن وجود توجه إيجابي لدى شريحة كبيرة من قادة مُؤسَّسات التَّعليم العالي في الأردن، في حين أشارت نتائج دراسة (الشمراني، 2004) إلى استجابة عالية للعاملين الإداريين في التَّعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة مُرتبة حسب أهميتها: التعلم، الاستعداد والوقائية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار.

ثانيًا: مناقشة النتائج المُتعلِّقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين مُتوسِّطات درجات تقدير أفراد عيِّنة الدِّراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليات إدارة الأزمات تُعزى لمتغيرات المراكز الوظيفية، سنوات الخبرة و نوع مؤسسة التعليم العالي؟

كشفت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات مُواجهة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تعزى لمتغير نوع القطاع المسؤول، حيث لا يوجد فرق في الرأي بين العاملين في القطاع الحكومي والخاص.

وربما تعد هذه النتيجة غير منطقية، حيث أنّه من المفترض أن تكون ثقافة إدارة الأزمات بشتى أنواعها ومجالاتها مفعلة وبكثرة في القطاع الخاص أكثر من الحكومي، كونه قطاع استثمار تعليمي ويجب أن يكون جاذباً لفئة كبيرة من المجتمع وذلك ضمانًا لاستمراره.

أما لمتغير الرتبة الأكاديمية فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات مُواجهة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تعزى لمتغير المراكز الوظيفية على مجال(اختيار الاستراتيجية)، في حين أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على مجاليْ (ما قبل الأزمة، والتعامل مع الأزمة) يعود السبب في هذه النتيجة إلى أنّ القياديين والعاملين لديهم رغبة كبيرة ومتشابهة في العمل ضمن استراتيجية تم التصديق عليها بالمشاركة بين العاملين وتوزيع المهام لتفعيل المسؤولية ولتحقيق التقدّم، ولعدم تكرار أخطاء التعامل مع الأزمات الماضية والحالية، وإدارتها بطريقة قيادية وفقًا للأساليب الموضوعة في الاستراتيجية.

وتبعا لمتغير الخبرة الوظيفية أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت لعمليَّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيَّة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية في مجال "ما قبل الأزمة"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (التعامل مع الأزمة، واختيار الاستراتيجية)

وتبعا لمتغير الدرجة الأكاديمية المعطاة توصّلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات أفراد العينة على واقع مُمارسة مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

لعمليّات إدارة الأزمات في ضُوء معايير القيادة الاستراتيجيّة تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية المعطاة حيث أن المؤسسات التعليمية التي تمنح درجة البكالوريوس كانت درجة استجابتها أعلى من المؤسسات التي تمنح درجة الدبلوم سواء كانت ضمن القطاع الحكومي أو الخاص وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن كثرة التجارب أو الأزمات الإدارية والأكاديمية التي مرت بالمؤسسات التعليمية التي تمنح البكالوريوس رفعت درجة الخبرة في التعامل و زيادة الرغبة في الوعي والتدريب لإدارة الأزمات الإدارية الحالية والمستقبلية.

ثالثًا: مناقشة النتائج المُتعلِّقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على: ما الاستراتيجيَّة المناسبة لإدارة الأزمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؟

بعد الاطلاع على عدة استراتيجيات تم بناؤها لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي المختلفة ، وذلك بهدف وضع طريق مدروس قياديًا لعملية سير المؤسسة ضمن خطة زمنية معينة، لفت نظري عدم وجود خطط لمؤسسات تعليم عالٍ تمّ المرور عليها خاصة بإدارة الأزمات بمختلف أنواعها، بعضهم اكتفى بوضع قسم مختص أو هيئة استشارية لإدارة الأزمات، والبعض الآخر لم يذكرها، ولذا جاءت الحاجة المُلحّة لبناء الاستراتيجية بعد قياس الواقع الحالي ودراسته، والنزول للميدان بطريقة مستمرة ،وتدوين الملاحظات ومقابلة الهيئة القيادية والتدريسية لإجراء المحادثات أثناء تطبيق أداة الاستبانه معهم ، فكانت الفكرة السلبية هي السائدة بمختلف الكليات والأقسام ووجود حاجة كبيرة لتطوير العمل الإداري القيادي داخل الهياكل التنظيمية للجامعة، وتوسيع أفق الإبداع الإداري في وضع أساليب تعاملها مع الأزمات المتوقعة والمفاجئة، والاهتمام إلى تطوير الجانب المهني للكوادر البشرية العاملة فيها ، والقدرة على إدارة الأزمات الإدارية بأقل الخسائر بمختلف أنواعها.

ومن خلال الاستطلاع على مختلف مؤسسات التعليم العالي في الكويت ونزول الميدان باستمرار تم رصد قلة الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والتي ينعكس وجودها على ميدان المؤسسة، وعدم ربط التكنولوجيا مع رسالة المؤسسة والبيئة الداخلية، وكذلك عدم وجود فريق إدارة الأزمات، وفقر الثقافة التنظيمية للهياكل الإدارية بمفهوم إدارة الأزمات، وعدم وجود عمليات الاتصال والتواصل بالشكل والمستوى المطلوب،وعلى الرغم من وجود الكثير من الفرص التي يمكن استغلالها واستخدامها لتطوير العملية التربوية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت مثل الحكومة الكويتية في تنفيذ رؤية ٢٠٣٥ التي تهدف إلى تنمية كافة منشآت الدولة، رغبة الإدارة الجامعية والعاملين في التحسين العام والتطوير للنظام التعليم العالي،وجود كفاءات علمية ومهنية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين إداريين، جاهزية جامعة الشدادية كفرع ثانٍ من

جامعة الكويت بكافة المباني والمنشآت التربوية. إلاّ أنّ الكثير من الضغوطات والمشكلات التي يعاني منها العاملون فيها مثل البيرقراطية الإدارية بين أجزاء الهياكل التنظيمية، أيضًا ضعف الاستراتيجيات المقترحة عمليًّا، وتكرار الأزمات الإدارية دون حلول جذرية،وضعف الاستعداد المهني والتدريبي للعاملين لإدارة الأزمات الإدارية، مع ضعف أسلوب التمكين والتفويض الإداري و ضيق أفق النظرة القيادية في مؤسسات التعليم العالي للأزمات المتوقعة.

فكانت رؤية الاستراتيجية المقترحة تتلخَّصُ في : الاحترافية والابتكار في معالجة الأزمات الإدارية في المؤسسات الجامعية ورسالتها أنها : تسعى هذه الاستراتيجية المقترحة إلى تطوير آليات وأدوات إبداعية وابتكارية لمعالجة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية وتحديد معايير لقياس الأداء بطرق منهجية وحسب تواريخ محددة، أما قيمها تشتمل على : الحرص على الموضوعية، وتبنِّي الشفافية، وتطبيق المساءلة والالتزام بالأخلاق المهنية.

ثم استعراض أهداف مجالات الاستراتيجية والخطة التنفيذية على مجالين متتالين وهما (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعدها) حيث يشمل هذان المجالان أبعاد الأزمة قبل بدئها مثل التدريب المستمر للقيادات والعاملين و القدرة على التنبؤ ومعالجة المشكلات المتراكمة والمتكررة والتي تؤدي إلى الأزمة في مجال قبل الأزمة ،واستخدام أفضل الأساليب القيادية في إدارة الأزمات ثم قياس أبعادها المادية والنفسية والإدارية بعد انتهائها وذلك لمعاجلة الخلل الناتج عنها.

رابعًا: مناقشة النتائج المُتعلِّقة بالسؤال الرابع، والذي ينصّ على: ما درجة ملاءمة الاستراتيجيَّة المقترحة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر الخبراء؟

كشفت نتيجة تحكيم الاستراتيجية من قِبل الخبراء إلى اتفاقهم في وضوح وشمولية وواقعية الاستراتيجية،مع ضرورة التأكيد على أن العمل الإداري التربوي يحتاج إلى قاعدة صلبة ينهض عليها وقرار سياسي حازم، لا على خطط استراتيجية صوريّة، ورؤى غير قابلة للتطبيق، إن آراؤهم ومناقشاتهم كانت لها الأثر الكبير في إثراء الاستراتيجية ببعض النقاط المهمة وتوجيهها بشكل إيجابي وفق معطيات وحاجات مؤسسات الدولة التربوية، حيث شدد الخبراء على تبنّي مبدأ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية والتربوية والسعي إلى بلوغ القيم المضافة والميزة التنافسية، وضرورة تجديد نيّة الرغبة بالإصلاح والعمل بها للنهوض بمؤسسات الدولة التعليمية في التصنيفات العالمية، إن النتيجة كانت منطقية ، لما يعانيه التعليم العالي من فساد إداري وتراجع محلي ودولي، و وجود إستياء من قِبل العاملين في تلك المؤسسات بشكل عام و من أعضاء هيئة التدريس بشكل خاص.

التوصيات:

في ضوء نتائج أسئلة الدراسة الحالية فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- تطبيق الاستراتيجية المطوّرة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.
- تبيّن من نتائج الدراسة وضوح مفهوم إدارة الأزمات ولكن بالشكل غير المطلوب، لذلك توصي الباحثة بتعزيز هذا الجانب، ونشْر ثقافة إدارة الأزمات في مؤسسات الدولة المختلفة، مع تدريب العاملين في الجامعات على مهارات إدارة الأزمات الإدارية
- استمرار جهود القادة التربويين والإداريين في تفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين كلياتها وإداراتها الأكاديمية لتقليل المشكلات والأزمات المتوقعة.
- تفعيل أنظمة المساءلة داخل مؤسسات التعليم العالي للحدِّ من التلاعب والفساد الذي يؤدي إلى الأزمات الإدارية.
- إشراك مكاتب التخطيط الاستراتيجي والخُبراء الاستشاريين في التَّدريب لتقييم الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري، من أجل رفع مستوى التدريب لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي والسعي لتطويرهم المهني.
- إجراء دراسات الاستطلاعية دورية لمعاينة الواقع الذي يعاني منه الجسد الإداري في مؤسسات التعليم العالي.
- إجراء دراسات وصفية للكشف عن المعوِّقات والمشكلات التي تؤثر على إدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، محمد، (1997)، **المدير والاتجاهات الإداريَّة الحديثة**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

أبو سمرة، محمود، (2011)، إدارة الأزمات لدى أقسام التَّربية الرياضية ودوائرها في مُؤسَّسات التعلي العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، **مجلة جامعة الأزهر**، (14)1، 35.

أبو قحف، عبدالسلام، (2002)، **الإدارة الاستراتيجيَّة وإدارة الأزمات**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

أحمد، منى، (2008)، إدارة الأزمَّة **في التَّعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر**. مصر: جامعة الزقازق.

أقطي، جوهرة (2017). القيادة الاستراتيجية للمعرفة.عمّان: دار أسامة.

البريخت، ستيف، (1998)، إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، **مجلة الشركة العربية للإعلام العلمي**، القاهرة، 11(6).

بطاح، أحمد، (2006)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان: دار الشروق.

جعفر، يونس، (2017)، أثر التَّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المُؤسَّسات العامة في منطقة ضواحي القدس. **مجلة جامعة الأقصى**، 21(1).

جيمس موراي، **مُعجم أكسفورد**، المملكة المتحدة: دار جامعة أكسفورد للطباعة والنشر.

الحريري، محمد، (2012)، إدارة **الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإداريَّة**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريز، سامي، (2017)، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات**. عمان: دار البداية.

الخضيري، محسن، (1993)، إدارة **الأزمات**، القاهرة: مكتبة مدبولي.

خيري، أسامة (2014). **القيادة الاستراتيجية**. عمّان: دار الراية.

رمضان،محمد (2017). دخل الفرد في كوستاريكا. دراسة مالية وديموغرافية. **جريدة القبس** بتاريخ 10/أبريل/2017

السعود، راتب، (2013)، **القيادة التربوية مفاهيم وآفاق.** عمان: دار صفاء للتشر والتوزيع.

الشمراني، سعيد، (2004)، إدارة **الأزمات ومعوقاتها في مُؤسَّسات التَّعليم العالي في المملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

قاسم، راسل. (2014). **أدوات الإدارة وأساليب تطوير الأعمال.** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

القرم، محمد، (2008)، **تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مُؤسَّسات التَّعليم العالي في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

القرني، مها، (2017). **القيادة الاستراتيجية.** الرياض: مكتبة العبيكان.

متروف، إيان وأناغنوس، غس، (2011)، إدارة **الأزمات قبل حدوثها،** (ترجمة المجالي، عودة والمجالي، سعاد)، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

المحارمة، ياسين، (2013). **معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعة الأردنية من وجهة نظر لمدراء العاملين بها،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

المشاقبة، بسام.(2014)، مُعجم مُصطلحات **العلاقات العامة،** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

معجم المعاني **https://www.almaany.com**.

مهنا، محمد، (2006)، **إدارة الأزمات.** الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الموسى، ناهد، (2006)، إدارة **الأزمات في مدارس التَّعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

النوايسة، رياض، (2006)، **أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التَّربية والتَّعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإداريَّة المعاصرة،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

النويمي، خالد، (2010)، استراتيجيَّة **مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية**، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

الهدمي، ماجد ومحمد، جاسم، (2007)، **مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجيَّة والحلول**، عمان: زهران للنشر.

الهزايمة، وصفي، (2004)، **القيادة وإدارة الأزمات التربوية**، إربد: عالم الكتب الحديثة.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية:

Adams, Ch., and Kritsons, W. (2006). An Analysis of secondary school's crisis management preparedness, national implications. **National journal for Publishing and mentoring Doctoral Student Research,**1(1), 1-7

Aldag, R, and stearns. T (1991). **Management**. south-western: publishing co.

Booth, S. (1993). **Crisis management strategy competition and change in modern enterprises.** United kingdom: Routledge revivals publication.

Collins Dictionary,2017 **https://www.collinsdictionary.com**/

Dolan, T. (2006). Few Schools Are Ready To Manage A Crisis. **The Education Digest**. 72(2): 4-8.

Fink, S (1986). **Crisis Managmenet**. Usa: Amacom Publications.

Hamidi, Y. (2009). Strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences universities: what skills is necessary. **Australian journal of basic and applied sciences**.3(3): 2563-2569.

Hitt, M., Ireland, D., and Hoskisson, R. (2001), **Strategic Management; Competitiveness And Globalization**, 4-ed.USA, South western College Publishing.

Hughes, R., & Beatty, K. (2005). **Becoming a strategic leader**. San Francisco: Jossey -Bass..

Juneja, P.(2018).Crisis Management - Meaning, Need and its Features. Management study guide. https**://www.managementstudy guide.com/crisis-management.htm**

Kelsay, L. (2007). Aftermath of crisis, how colleges respond to prospective students. **Journal of College Admission**. (197), 6-13.

Lerbinger, O. (1997). **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey. Lawrence Erlblaum Associates Publishers.

الملاحـــــــــــــــق

ملحق (1)

أداة الدِّراسة بصورتها الأولية

**الجامعة الأردنية **

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور.. المحترم

تحية طيبة وبعد، ، ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: **"استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات الإداريَّة في الجامعات الكويتية في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية"**، وذلك استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية.

أرجو من حضرتكم التكرم بالمشاركة بالاستبانة وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم.

شاكرة لكم حسن التعاون

الباحثة

أمثال العريفان

<u>معلومات عامة:</u>

أرجو وضع إشارة صح عند اسم الجامعة التي تعمل بها:

- جامعة الكويت.
- الجامعة الأمريكية.
- جامعة الشرق الأوسط.
- جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا .
- الجامعة العربية المفتوحة.

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس.
- ماجستير.
- دكتوراه.

الرتبة الوظيفية:

- رئيس الجامعة.
- نائب رئيس الجامعة.
- العميد.
- نائب العميد.
- عضو هيئة تدريس.

سنوات الخبرة:

- خمس سنوات فأقل.
- أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات.
- عشر سنوات فما فوق.

<u>ارشادات الاستبيان:</u>

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية ومن ثم الاشارة على درجة اتفاقك أو خلافك مع كل عبارة، حيث ان المقياس من 1 إلى 5 يدل على التالي:

1:منخفضة جدا 2: منخفضة 3:متوسطة 4:عالية 5:عالية جدا

المجال: (ما قبل الأزمة):

الفقرات	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا
1. توفر الإدارة الجامعيَّة المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة إدارة الأزمات.					
2. تبدي الإدارة الجامعيَّة استعدادًا لمُواجهة الأزمات الإدارية.					
3. تنمي الإدارة الجامعيَّة قدرات القادة والعاملين على مهارات إدارة الأزمات.					
4. تعقد الإدارة الجامعيَّة الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إداريَّة ووضع حلول لها.					
5. تفعّل الإدارة الجامعيَّة أسلوبي المساءلة والتقييم المستمر على الأنظمة والعاملين في الأقسام المختلفة.					
6. تظهر الإدارة الجامعيَّة نوع الجدية في الالتزام بالاجتماعات الدورية للنقاش المفتوح حول معوقات العمل.					
7. تسعى الإدارة الجامعيَّة لبناء جسور الاتصال والتواصل الدائم بين أجزاء الهياكل التنظيمي فالجامعة.					
8. تحرص الإدارة الجامعيَّة على معايير عالمية دقيقة لاختيار وتعيين القادة الإداريين					
9. تتعامل الإدارة الجامعيَّة بشكل مهني احترافي في حل المشكلات الإدارية.					
10. تربط الإدارة الجامعيَّة بيئتها الداخليَّة بالبيئة الخارجيَّة وذلك لاستطلاع الآراء والوصول إلى حاجات وتطلعات المجتمع.					

المجال: (التعامل مع الأزمة):

الفقرات	منخفضة جدًّا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًّا
1. يتمتع قادة الإدارات الجامعيَّة بالمهارات الإداريَّة الاحترافية لإدارة الأزمات.					
2. يعمل القائد الإداري في الإدارة الجامعيَّة على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمة.					
3. يلتزم قادة الإدارة الجامعيَّة رسالة ورؤية وأهداف الجامعة في مواجهة الأزمة.					
4. جاهزية المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة والصحيحة بكل ما يخص أقسام وكليات الجامعة وقت الأزمة.					
5. يستخدم قادة الإدارة الجامعيَّة الأساليب والمهارات المناسبة في تحديد إطار الأزمَّة وشكلها.					
6. يستعين قادة الإدارة الجامعيَّة بالخبرات المهنية والمهاريه للعاملين في مواجهة الأزمة.					
7. توفر الجامعة قسم مختص لفريق إدارة الأزمات الإداريَّة داخل مؤسستها.					
8. توفر الإدارة الجامعيَّة استراتيجيات لقيادة وإدارة الأزمَّة الإداريَّة داخل حرمها.					
9. يجتمع قادة الإدارة الجامعيَّة بالعاملين في ظل الأزمَّة لتوضيح مستوى وعمق الأزمَّة وتوزيع المهام لحلها.					
10. يبدى قادة الإدارة الجامعيَّة استعدادا للتعامل مع الأزمات بطريقة احترافية.					

المجال: اختيار الاستراتيجية:

الفقرات	منخفضة جدًّا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًّا
1. مشاركة الإدارة الجامعيَّة العاملين في بناء الرؤية والرسالة يساعد على بلوغ الأهداف المرجوة.					
2. تفعيل أسلوبي التمكين والتفويض الإداري يحفز أداء العاملين بشكل إيجابي.					
3. تسهم قيادة الإدارة الجامعيَّة لأنواع التغيير التنظيمي في تجاوز المعوقات الإدارية.					
4. تحرص الإدارة الجامعيَّة على تنمية المهارات الإداريَّة والقيادية للعاملين للوصول إلى الإبداع الإداري.					
5. استخدام قادة الإدارة الجامعيَّة أساسيات ومهارات التَّفكير الاستراتيجي يفعّل الأداء القيادي الاستراتيجي داخل المُؤسَّسة الجامعية.					
6. استعانة قادة الإدارة الجامعيَّة بأحدث أساليب تقييم ومساءلة الأداء يقلل من الأخطاء والمشكلات الإدارية.					
7. وجود فريق لإدارة الأزمات الإداريَّة داخل الجامعة كقسم مختص يساعد في تحقيق معالجة المشكلات التي تسبب الأزمات.					
8. يثير قادة الإدارة الجامعيَّة حماس وتحدي العاملين بشكل مستمر لبناء ثقافة تنظيمية منتجة.					
9. يحرص قادة الإدارة الجامعيَّة على بناء جسور الاتصال والتواصل بشكل فعّال مع جميع العاملين فالمؤسسة الجامعية.					
10. مشاركة قادة الإدارة الجامعيَّة العاملين خطط العمل والمشاريع القائمة يشعر العاملين بالمسؤولية المشتركة.					

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان العمل
1	د. دلال السميط	استاذ مشارك	كلية التربية جامعة الكويت
2	د. عبدالعزيز المحيلبي	استاذ مشارك	كلية التربية جامعة الكويت
3	د. عبدالمحسن القحطاني	استاذ مشارك	كلية التربية جامعة الكويت
4	ا.د. أنمار الكيلاني	أستاذ	الجامعة الأردنية
5	د. شيخه العييناتي	استاذ مشارك	نائب رئيس قسم الإدارة كلية الدراسات التجارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
6	د. عبدالله العصيمي	استاذ مشارك	كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
7	د. محمد العجمي	استاذ مشارك	كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
8	ا.د. نواف الظفيري	استاذ	كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
9	د. محمد السعيد	استاذ مشارك	كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

ملحق (3)

أداة الدِّراسة بصورتها النهائية

تحية طيبة وبعد، ، ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات الإداريَّة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية"، وذلك استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية.

أرجو من حضرتكم التكرم بالمشاركة بالاستبانة وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم.

شاكرة لكم حسن التعاون

الباحثة

أمثال العريفان

معلومات عامة:

أرجو وضع إشارة صح عند اسم مؤسسة التعليم العالي التي تعمل بها:

- جامعة الكويت.
- الجامعة العربية المفتوحة.
- كلية بوكسهل
- كلية الكويت للعلوم والتكنولوجيا
- كلية القانون الكويتية العالمية
- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

نوع مؤسسة التعليم العالي:

- حكومية
- خاصة

الرتبة الوظيفية:

- رئيس مؤسسة تعليم عالي.
- نائب رئيس مؤسسة تعليم عالي.
- العميد.
- نائب العميد.
- عضو هيئة تدريس.

سنوات الخبرة:

- خمس سنوات فأقل.
- أكثر من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات.
- عشر سنوات فما فوق.

ارشادات الاستبيان:

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية ومن ثم الاشارة على درجة اتفاقك أو خلافك مع كل عبارة، حيث ان المقياس من 1 إلى 5 يدل على التالي:

1:منخفضة جدا 2: منخفضة 3:متوسطة 4:عالية 5:عالية جدا

المجال: (ما قبل الأزمة): وهو الأداء العام لإدارة مؤسسة التعليم العالي لمواجهة الأزمات قبل حدوثها.

الفقرات	منخفضة جدًّا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًّا
1. تـوفر مؤسسة التعليم العالي المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة إدارة الأزمات.					
2. تبدي مؤسسة التعليم العالي استعدادًا لمُواجهة الأزمات الإدارية.					
3. تنمي مؤسسة التعليم العالي قدرات القادة والعاملين على مهارات إدارة الأزمات.					
4. تعقد مؤسسة التعليم العالي الاجتماعات الدورية القائمة على مهارات العصف الذهني في التنبؤ بأزمات إداريَّة ووضع حلول لها.					
5. تفعّل مؤسسة التعليم العالي أسلوبي المساءلة والتقييم المستمر على الأنظمة والعاملين في الأقسام المختلفة.					
6. تظهر مؤسسة التعليم العالي نوع الجدية في الالتزام بالاجتماعات الدورية للنقاش المفتوح حول معوقات العمل.					
7. تسعى مؤسسة التعليم العالي لبناء جسور الاتصال والتواصل الدائم بين أجزاء الهياكل التنظيمي فالجامعة.					
8. تحرص مؤسسة التعليم العالي على معايير عالمية دقيقة لاختيار وتعيين القادة الإداريين					
9. تتعامل مؤسسة التعليم العالي بشكل مهني احترافي في حل المشكلات الإدارية.					
10. تربط مؤسسة التعليم العالي بيئتها الداخليَّة بالبيئة الخارجيَّة وذلك لاستطلاع الآراء والوصول إلى حاجات وتطلعات المجتمع.					

المجال: (التعامل مع الأزمة): وهو أداء إدارة مؤسسة التعليم العالي أثناء وقوع الأزمة.

الفقرات	منخفضة جدًّا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًّا
1. يتمتع قادة مؤسسة التعليم العالي بالمهارات الإداريَّة الاحترافية لإدارة الأزمات.					
2. يعمل القائد الإداري في مؤسسة التعليم العالي على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأزمة.					
3. يلتزم قادة مؤسسة التعليم العالي رسالة ورؤية وأهداف الجامعة في مواجهة الأزمة.					
4. جاهزية المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة والصحيحة بكل ما يخص أقسام وكليات مؤسسة التعليم العالي وقت الأزمة.					
5. يستخدم قادة مؤسسة التعليم العالي الأساليب والمهارات المناسبة في تحديد إطار الأزمَّة وشكلها.					
6. يستعين قادة مؤسسة التعليم العالي بالخبرات المهنية والمهاريه للعاملين في مواجهة الأزمة.					
7. توفر مؤسسة التعليم العالي قسم مختص لفريق إدارة الأزمات الإداريَّة داخل مؤسستها.					
8. توفر مؤسسة التعليم العالي استراتيجيات لقيادة وإدارة الأزمَّة الإداريَّة داخل حرمها.					
9. يجتمع قادة مؤسسة التعليم العالي بالعاملين في ظل الأزمَّة لتوضيح مستوى وعمق الأزمَّة وتوزيع المهام لحلها.					
10. يبدى قادة مؤسسة التعليم العالي استعدادا للتعامل مع الأزمات بطريقة احترافية.					

المجال: اختيار الاستراتيجية:وهو المجال الذى يختص ببعض بنود الاستراتيجية المقترحة بناءً على واقع أداء مؤسسات التعليم العالي ومدى توافقكم معها.

الفقرات	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا
1. مشاركة مؤسسة التعليم العالي العاملين في بناء الرؤية والرسالة يساعد على بلوغ الأهداف المرجوة.					
2. تفعيل أسلوبي التمكين والتفويض الإداري يحفز أداء العاملين بشكل إيجابي.					
3. تسهم القيادة الفعّالة لأنواع التغيير التنظيمي في تجاوز المعوقات الإدارية مؤسسة التعليم العالي.					
4. حرص مؤسسة التعليم العالي على تنمية المهارات الإداريَّة والقيادية للعاملين للوصول إلى الإبداع الإداري.					
5. استخدام قادة مؤسسة التعليم العالي أساسيات ومهارات التَّفكير الاستراتيجي يفعّل الأداء القيادي الاستراتيجي داخل المُؤسَّسة الجامعية.					
6. استعانة قادة مؤسسة التعليم العالي بأحدث أساليب تقييم ومساءلة الأداء يقلل من الأخطاء والمشكلات الإدارية.					
7. وجود فريق لإدارة الأزمات الإداريَّة داخل مؤسسة التعليم العالي كقسم مختص يساعد في تحقيق معالجة المشكلات التي تسبب الأزمات.					
8. إثارة قادة مؤسسة التعليم العالي حماس وتحدي العاملين بشكل مستمر لبناء ثقافة تنظيمية منتجة.					
9. حرص قادة مؤسسة التعليم العالي على بناء جسور الاتصال والتواصل بشكل فعّال مع جميع العاملين فالمؤسسة الجامعية.					
10. مشاركة قادة مؤسسة التعليم العالي العاملين خطط العمل والمشاريع القائمة يشعر العاملين بالمسؤولية المشتركة.					

ملحق (4)

خطابات تسهيل مهمة

الجامعة الأردنية 50

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: 1653
الرقم الآلي: 15886/5
الموافق: 2011/4/28 م

سعادة رئيس المكتب الثقافي لسفارة دولة الكويت المحترم

الموضوع: - تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد...

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " امثال حمد راشد العريفان " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية ، تقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

" إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء معايير القيادة الإستراتيجية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي المختلفة الكويتية.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه لغايات البحث العلمي حسب الأصول. علما بأن المشرف على أطروحتها هو " الأستاذ الدكتور إخليف الطراونة ".

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية
الأستاذ الدكتور أحمد يعقوب المجدوبة

هاتف ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي ٢١١٢٠ فاكس ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6)5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6)5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ملحق (5)

تقرير ضبط الجودة





مركز البحث والتطوير التربوي — التاريخ: ٢٠/ ٦ / ٢٠١٨م

تقرير ضبط جودة التحليل الإحصائي

يشهد مركز البحث والتطوير التربوي في كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية بأن التحليلات الإحصائية للبحث الموسوم بعنوان " **استراتيجية مقترحة لمواجهة الأزمات الإدارية في الجامعات الكويتية في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية**" والذي تجريه الطالبة **امثال حمد راشد مجبل ناصر العريفان** من طلبة برنامج **دكتوراه الادارة التربوية والاصول/ الإدارة التربوية** بإشراف أ.د. **اخليف يوسف صالح الطراونه** والذي تم تحليله **داخل** المركز سليمة وتتسق مع الأسئلة المُتضمنة في خطة البحث.

مدير المركز

الدكتور جهاد العناتي

- نسخة مكتب نائب العميد لشؤون الدراسات العليا.
- نسخة مركز البحث والتطوير التربوي.
- نسخة الطالب.

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢٤٤٠٠ فاكس: ٥٣٠٠٢٣٩ (٦-٩٦٢) داخلي: ٢٤٤٤١ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6)5355000 Ext.: 24400 Fax: (962-6)5300239 Internal: 24441 Amman 11942 Jordan
E-mail: Edu.dean@ju.edu.jo Edu.diwan@ju.edu.jo

ملحق (6)

قائمة بأسماء الخبراء

الرقم	الاسم	المركز الوظيفي	مكان العمل
1	د. مجدي قطينة	عضو هيئة تدريس	كلية العلوم الإدارية جامعة الكويت
2	د. عبدالعزيز المحيلبي	عضو هيئة تدريس	كلية التربية جامعة الكويت
3	ا.د أنمار الكيلاني	عضو هيئة تدريس	كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية
4	ا.د سلامة طناش	عضو هيئة تدريس	كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية
5	ا.د أحمد بطّاح	عضو هيئة تدريس	كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية
6	السيد شعيب المويزري	نائب مجلس أمة ووزير سابق	مجلس الأمة
7	الشيخ صباح ناصر الصباح	وكيل في الديوان الأميري	الديوان الأميري
8	الشيخ محمد العبدالله الصباح	نائب وزير شؤون الديوان الأميري	الديوان الأميري
9	الشيخ فواز الخالد الصباح	محافظ	محافظة الأحمدي
10	الشيخ إبراهيم دعيج الصباح	عضو المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية	المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

A PROPOSED STRATEGY TO MANAGENET CRISIS ADMINISTRATIVE IN KUWAIT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN LIGHT OF THE STRATEGIC LEADERSHIP STANDARDS

By

Amthal Hamad Rashid Al Oraifan

Supervisor

Dr. Akhlef Yousef Al – Tarawneh, Prof.

ABSTRACT

The aim of the study is to develop a strategy for management of administrative crises in Kuwaiti higher education institutions in light of the strategic leadership standards for 2018, by identifying the reality of administrative crisis management in universities. A descriptive developmental method was used. The study sample consisted of 369 members of the faculty who were randomly selected from those who held management positions or worked in Kuwaiti higher education institutions. A questionnaire consisted of 30 items divided into three domains: before the crisis, how to deal with the crisis, and the choice of strategy was used to collect data.

The study proposed a strategy for the management of administrative crises in Kuwaiti higher education institutions according to the strategic leadership standards. The researcher recommended the need to strengthen the efforts of educational and administrative leaders in the institutions of higher education in order to develop administrative crisis management policies and systems, and to spread the culture of crisis management to organizational structures, and to adopt the principle of training and continuing education for leaders and employees of Kuwaiti higher education institutions to acquire the skills of crisis management.

Keywords: Crisis management, Strategic leadership.